MASTER
NEGATIVE
NO. 95-82389-8

# COPYRIGHT STATEMENT

The copyright law of the United States (Title 17, United States Code) governs the making of photocopies or other reproductions of copyrighted materials including foreign works under certain conditions. In addition, the United States extends protection to foreign works by means of various international conventions, bilateral agreements, and proclamations.

Under certain conditions specified in the law, libraries and archives are authorized to furnish a photocopy or other reproduction. One of these specified conditions is that the photocopy or reproduction is not to be "used for any purpose other than private study, scholarship, or research." If a user makes a request for, or later uses, a photocopy or reproduction for purposes in excess of "fair use," that user may be liable for copyright infringement.

The Columbia University Libraries reserve the right to refuse to accept a copying order if, in its judgement, fulfillment of the order would involve violation of the copyright law.

Author:
Alex, Martin

Title:
Der deutsche Grosshandel in Garnen

Place:
Coburg

Date:
1930

95-82389-8
MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION DIVISION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED - EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD

BUSINESS
360
A12

Alex, Martin, 1902-
Der deutsche grosshandel in garnen, besatz- und kurzwaren und verwandten warenzweigen; eine untersuchung seiner funktionalen stellung, seiner absatz- und kostengestaltung ... von ... Martin Alex ... Coburg, Tageblatt-haus, 1930.
v, 55 p. 21 cm.

Thesis, Freiburg i. Breisgau.
Bibliography: p. 54.

RESTRICTIONS ON USE:

TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35mm REDUCTION RATIO: 12x IMAGE PLACEMENT: IA (IIA) IB IIB

DATE FILMED: 2/24/95 INITIALS: DG

TRACKING # : MSH 04818

FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.

2.0 mm

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

1.5 mm

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

# PM-MGP 13″x18″
# METRIC GENERAL PURPOSE TARGET
# PHOTOGRAPHIC

200 mm

150 mm

100 mm

1.0 mm

1.5 mm

2.0 mm

2.5 mm

A5

A4

A3

## PRECISION℠ RESOLUTION TARGETS

Century

A&P

1303 Geneva Avenue
St. Paul, MN 55119

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

4.5 mm

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

3.5 mm

Der deutsche grosshandel in garnen, besatz- und kurzwaren und verwandten warenzweigen.

---

Alex.

D360 A42

D360 A12
Columbia University
in the City of New York
LIBRARY

School of Business

Univ. Exchange OCT 19 1932

# Der deutsche Großhandel in Garnen, Besatz- und Kurzwaren und verwandten Warenzweigen.

Eine Untersuchung seiner funktionalen Stellung, seiner Absatz- und Kostengestaltung.

---

**Inaugural-Dissertation**

zur Erlangung der Doktorwürde
einer
Hohen Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der Albert-Ludwigs-Universität
zu Freiburg i. Breisgau

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann
**Martin Alex**
aus Breslau

---

Gedruckt
im Tageblatt-Haus, Coburg
1930

Referent: Professor Dr. Walter Mahlberg.

UNIVERSITY LIBRARY

D360
A12

„Durch die Genehmigung einer Dissertation nimmt die Fakultät zu den darin ausgesprochenen Anschauungen keine Stellung."

Dec. 27, 1932 DA H20

# Einteilung.


Seite:

Einleitung: Der ökonomische Rationalismus in seinem Verhältnis zum Gegenstand . . . . . V

Erster Abschnitt. Die funktionale Stellung.

Die sachlichen Grundlagen:
- Die Eigenart des Warenkreises . . . . . 1
- Der Beschaffungsmarkt . . . . . 2
- Der Absatzmarkt . . . . . 4

Die resultierenden Funktionen:
- Die Vermittlungsfunktion . . . . . 8
- Die Reservoirfunktion . . . . . 8
- Die Kreditfunktion . . . . . 10
- Die Funktionen der Aufwandsminderung und der Leistungssteigerung . . . . . 10

Die Funktionsträger . . . . . 14

Zweiter Abschnitt Die Absatzgestaltung.

Die werbenden Maßnahmen:
- Der Reisendenbesuch . . . . . 19
- Die Verkaufsbereitschaft des Lagers . . . . . 20
- Der Sonderverkaufstag . . . . . 20
- Die Beteiligung an Gemeinschaftseinkauf, Submission und Messe . . . . . 21
- Sondermaßnahmen der Werbung . . . . . 22

Der Erfolg der Werbung:
- Die ordentlichen Absatzbewegungen . . . . . 23
- Das Folgevermögen des Absatzes gegenüber den Preisen 26
- Die außerordentlichen Absatzbewegungen . . . . 28

Probleme der Werbung:
- Warenprobleme . . . . . 31
- Kundenprobleme . . . . . 34
- Wirtschaftlich-technische Probleme . . . . . 38

Dritter Abschnitt. Die Kostengestaltung.

- Grundcharakter der Kosten . . . . . 41
- Einige Fragen der Kostenwandlung . . . . . 42
- Kostengestaltung . . . . . 44
- Elektive Kostenzurechnung . . . . . 48

Quellenangabe . . . . . 54

# Einleitung.

Wirtschaftliche Gegenwart fand im Oekonomischen Rationalismus das Wertmaß betrieblichen Daseins und spart nicht mit Vorwürfen mangelnder Vernunft. Dem Kurzwaren-Großhandel entzieht sich volle Rechtfertigung. Sein Angebot [1]) teilt in Waren modischer und modefreier Prägung, läßt dabei die Vereinigung von Stoff, Farbe und Fläche seiner Muster irrational, unrechenhaft und sinnmittelbar werten und die Größe des unrechenhaften Teiles der Gesamtwertung derjenigen modischer Eigenart folgen. Stapelknöpfe aus Perlmutter liegen in Güte und Gehalt durch Ordnungen fest und lassen sich rechenhaft werten. Anders Gürtel neuer Musterung. Stoffgüte und -gehalt sind der irrationalen Leistung geschmackvoller und der Modelosung angepaßter Vereinigung von Stoff, Farbe und Fläche nachgeordnet. Dem Umfang dieser Leistung entspricht jener der irrationalen Wertung. Unmöglichkeit umfassender Rechtfertigung erläßt nicht den Beweis rechenhafter Betriebsführung, soweit er durch Fehlen unrechenhafter Bestandteile im einzelnen antretbar ist. Vorliegende Arbeit versucht diesen Beweis für Absatzverkehr und Verwaltung.

---

[1]) Der Angebotskreis des Großhandels in Garnen, Besatz- und Kurzwaren und verwandten Branchen umfaßt nach einem uns vorliegenden Warenverzeichnis folgende Artikel:

Modische Artikel. Besätze in Barmer, Annaberger, Eibenstocker und Plauener Genre — Riegel, Ornamente — seidene und kunstseidene Stickereien, Einsätze und Spitzen — Pelzstreifen- und Federbesatz — Modeknöpfe aus verschiedenen Materialien — Schnallen und Agraffen und Schultertücher — Kinder- und Damen-Ledergürtel.

Stapelartikel. Naht- und Bindebänder — Schnürriemen — Trauerflore — Gardinenkordel und -ringband, Markisenguet und -ringband, Rouleauxkordel — Teppichband — Bettleisten, -litzen und -senkel — Armblätter, Aermelhalter, Gummibänder und -biesen, Gummiträger, Strumpf- und Sockenhalter — Nadeln jeder Art — Bleiplompen — Brief- und Deklarationsklammern — Druckknöpfe, Druckknopfband und Reißverschlüsse — Fingerhüte und Nähringe, Handarbeitsmesser und -scheren — Krawattenhalter — Schuhanzieher — Reißbrettstifte — Wäschebandschlösser — Beinknöpfe und -ringe, Perlmütterknöpfe — Kopierräder, Zentimetermaße — Handschuhstopfer — Nadelbüchsen — Porzellanringe und -quasten — Schneiderkreide, Tuschen — Holz- und Pappmachéknöpfe — Maschinengarne, Stick- und Stopfgarne, Zwirne — Schappe-, Knopfloch- und Kunststickseiden — Stickwolle, Perlgarne — baumwollene Strickgarne.

## Erster Abschnitt.

# Die funktionale Stellung.

### Die Eigenart des Warenkreises.

Das Fach sagt: Bedarfsdeckung erfolgte immer mehr in kleinen Mengen und so kurzfristig wie möglich. Dies erschwere rationale Herstellung und man klage über durch Großhandelsausschaltung entstehende funktionale Störungen der Verteilung. Was ist diese Gleichzeitigkeit von Ausschaltung und funktionaler Störung? Aufgabenableitung aus Waren- und Märkteeigenart antworte! Vorderste angebotskennzeichnende Eigenschaft ist die modische Prägung überwiegender Teile. Begreift der Kurzwarengroßhandel Materialen für Hand- und Posamentierarbeiten und zur Herstellung von jeglicher Kleidung mit Ausnahme der Breitgewebe ein, so erschöpfen Webart, Zuschnitt und Farbe der letzteren scheinbar modische Strömung. Dreißig Jahre berichtigen: Standen in ihrem Beginn Besätze in erster Nachfrage, so wichen sie allmählich Knöpfen und diese wiederum neuestens Agraffen u. a. Was für lange gilt auch für kurze Zeit, eignet doch der Mode übersteigerter Ablauf und unvorhersehbarer Richtungsumschlag, so daß frühe Losungen einer Saison bald von anderen abgelöst werden.

Teilen die Waren, die aus Zweckbestimmung modisches Gepräge herleiten, letzteres mit jenen, die der Anpassung an technische Anforderungen der Moden bedürfen, so ist es trotzdem unmöglich, die Warengruppen geschlossen und unabänderlich modischer oder modefreier Art zuzuordnen, da nur wenige sich eindeutig in Anspruch nehmen lassen (Schultertücher, Nähgarne), die meisten vielmehr sowohl diese als auch jene Formgebung umfassen (Gürtel, Knöpfe), und schließlich Stapelartikel der Mode unterworfen (Taillenband, Velourschutz) und modische Artikel dem Stapel zugeführt werden (Klöppelspitzen, schwarze Soutaches).

Kennzeichnend ist zweitens der hohe spezifische Wert der Waren, dieser gemessen am Gewicht und an den Kosten des Transportes einer Einheit,[1]) Echte Stickereien und Knöpfe aus bestem Naturhorn stellen geeignete Beispiele. Schwieriger scheint es, anderen Waren gleichen Wert zuzumessen, etwa groben Leinenbändern und Pappmachéknöpfen.

[1]) Hirsch, Grundriß der Sozialökonomik V, 2, 2. Aufl. S. 189.

Es ist unmöglich — allein wir zeigen, daß aus dieser Spannung eine bedeutungsvolle Frage erwächst, deren Lösung in der Praxis berechtigt, dem Gesamtangebot hohen spezifischen Wert zuzuerkennen.

Gemeinsam ist drittens weitreichende Gleichmäßigkeit des Warenausfalles. Die Einrichtung der Erzeugungsgänge der meisten Waren ermöglicht und der umfängliche Bedarf fordert Herstellung großer Posten in gleichbleibender Güte.

Dementgegen verschließen sich die Artikel in ihrer Mehrzahl der Typung: Bei manchen birgt der Produktionslauf im Erzeugnis erkennbare Möglichkeiten der Abweichung, so daß eine gänzliche Vertretbarkeit nicht in Betracht kommt (Tiefe und Echtheit der Färbung). Bedeutungsvoller: bei den meisten Waren sind die Herstellungsverfahren derart, daß aus einer Typung keine Kostensenkung erwüchse. Damit wird reicher und ständiger Musterungswechsel mit dem Ergebnis vielfältiger Effektabwandlung unter den Wettbewerbsmaßnahmen führend.

Kennzeichnend ist letztens für die überwiegende Zahl der Artikel große Dauerhaftigkeit, die, soweit der Zweck auf Ausschmückung gerichtet ist, wegen seiner Abhängigkeit von der Mode niemals erschöpft wird.. Deutet bereits die Festigkeit einiger Rohstoffe auf Verbrauchswiderstand (Perlmutterknöpfe, Metallschließen), so zeigen auch die aus minder festem Material gearbeiteten Erzeugnisse im allgemeinen wirkungsvollen Verderbensausschluß.

Gütebefristung liegt vor allem bei dehnbaren Geweben (Gummiträger und -bänder) die dem Schlaffwerden ausgesetzt sind. Da jedoch diese Artikel nur einen Bruchteil des Angebotes bilden, so haben sie auf Betrieb und Verkehr keinen gestaltenden Einfluß gewonnen und lediglich für ihren engeren Bereich Einkaufsvorsicht und Verkaufsdringlichkeit in erhöhtem Maße auferlegt.

### Der Beschaffungsmarkt.

Den Eigenarten der Waren gesellen sich diejenigen der Märkte. Kennzeichnet Spezialisierung das neuzeitliche Gewerbe, so deutet bereits das Angebot in der Reichhaltigkeit seiner Werkstoffe, angefangen mit tierischen und pflanzlichen Fasern (Seide, Baumwolle) bis hin zu künstlichen Harzen und Hornen (Galalith, Bakelith) weitgehende betriebliche Auseinanderlegung der Beschaffung an [1]):

[1]) Diese wie die folgenden Statistiken über Beschaffung und Absatz sind der 1925er Zählung in Band 415 der Statistik des Deutschen Reiches entnommen. Jeweils bedeutet Gruppe a: Posamenten-, Bandweberei-, -wirkerei und -flechterei; Gruppe b: Häkelei, Stickerei und Spitzenherstellung; Gruppe c: Herstellung von Nadeln; Gruppe d: Herstellung von Knöpfen und Kleinwaren aus Metall; Gruppe e: Herstellung von Knöpfen aus Horn, Bein u. a.; Gruppe f: Herstellung von Kämmen und Haarschmuck; Gruppe g: Einzelhandel; Gruppe h: Kleiderherstellung; Gruppe i: Wäscheherstellung.



| Gruppe | Zahl der Betriebe | Zahl der Beschäftigten |
|---|---|---|
| a | 12 446 | 56 686 |
| b | 1 543 | 22 620 |
| c | 555 | 14 845 |
| d | 2 718 | 48 107 |
| e | 955 | 13 960 |
| f | 278 | 4 599 |

Dabei ist die Standortfrage entsprechend den meistbeteiligten Werkstoffen vorränglich eine solche der Niederlassung des Kleinmetall- und des Baumwollgewerbes. Wirtschaftsgeographische und -geschichtliche Gründe verursachten deren Dezentralisation, so daß — die agrarwirtschaftlichen Gebiete im Westen und Osten ausgenommen — von einer Allgemeinverbreitung über das Reich gesprochen werden darf, der vereinzelte dichtere Zusammenlegung nur in der Stufe entgegensteht. Mittelpunkte sind für Kleinmetall Solingen, Remscheid, Aachen, Iserlohn, Schwabach, Nürnberg und Pforzheim, für Baumwolle Barmen, Schwelm, Plauen, Auerbach und Annaberg und für Knöpfe das thüringisch-sächsische Gebiet.

Außerhalb des Reiches ergänzen Frankreich, Belgien, Schweiz, Italien und die Tschechoslowakei, neuestens auch Japan und China, den Binnenmarkt in unbedeutendem Umfang. Von insgesamt 22 Unternehmungen mit Umsätzen bis zu einer Million RM. meldeten 1928 nur 3 einen Auslandsbezug, der sich bei allen nicht über 5 % des Gesamtumsatzes bewegte, während von den darüber liegenden 29 Unternehmungen 10 einen Auslandsbezug bis zu 5 % des Umsatzes, 1 Unternehmung einen solchen bis zu 10 % und 2 einen solchen über 20 % meldeten.[1])

Ist der Beschaffungsmarkt zunächst durch die große Zahl und Dezentralisation seiner Unternehmungen gekennzeichnet, so folgt als weitere Eigenart die durchschnittliche Größe dieser:

### Kleinbetriebe bis 10 Personen.

| Gruppe | Prozent der Betriebe | Prozent der Beschäftigten |
|---|---|---|
| a | 94,26 | 31,15 |
| b | ? | ? |
| c | 82,30 | 4,03 |
| d | 71,80 | 10,75 |
| e | 77,71 | 9,84 |
| f | 67,99 | 9,94 |

[1]) Grundlagen der Handels-Enquête. Verhandlungen und Berichte der 9. Gruppe des III. Unterausschusses des Ausschusses zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen in der deutschen Wirtschaft. S. 399 ff.

Ergänzt man, daß unter den Eigentümern in a sich 49,04 % Weber, Wirker und Riemendreher (1403) und unter den Selbständigen sich 77,34 % Hausgewerbetreibende (10 698) befinden, so wird man Tschierschky zustimmen, der dem kleinkapitalistischen Unternehmer in der Textilindustrie auch heute noch einen Platz zuerkennt („Kartell und Trust").

Der Erhaltung des kleinen Unternehmers kommt entgegen: daß die Gründung von Eigenbetrieben durch das Bestehen der Hausindustrie insofern erleichtert wird, als der Gründer kein großes Kapial in Anlagen festzulegen braucht, da er jederzeit Hausarbeit in Lohn vergeben kann; daß günstige Lohnverhältnisse und eine anpassungsfähige kaufmännische Disposition ausschlaggebender für die Rentabilität sind, als technische Großanlagen; daß der Kleinbetrieb die Unterstützung des Großhandels erfährt, der durch derartige Konkurrenz den Machtsprüchen großer Unternehmungen vorzubeugen hofft.

Darüber werde die Gesamtentwicklung nicht verkannt. Wenn von 1882 bis 1925 [1]) der Anteil der Kleinbetriebe an der Gesamtzahl aller Betriebe unbedeutend sank (von 97,48 % auf 89,26 %), so fiel derjenige an der Gesamtzahl aller Beschäftigten beachtlich (von 55,78 % auf 11,43 %). Demgegenüber stieg der Anteil der Großbetriebe an der Betriebszahl von 0,52 % auf 3,50 % und an der Beschäftigtenzahl von 32,22 % auf 75,45 %. Die gleiche Richtung entwickelt die Posamenten- und Bandindustrie: Während die Kleinbetriebe mit 94,26 % an den Betrieben und mit 31,15 % an den Beschäftigten anteilig waren, beanspruchten die Großbetriebe bei jenen 1,65 % und bei diesen 47,16 %.

Aehnlich neigt die Entwicklung in den anderen Gewerben zum Großbetrieb:

**Großbetriebe mit mehr als 50 Beschäftigten.**

| Gruppe | Prozent der Betriebe | Prozent der Beschäftigten |
|---|---|---|
| a | 1,65 | 47,16 |
| b | ? | ? |
| c | 9,75 | 88,64 |
| d | 8,00 | 62,35 |
| e | 6,58 | 63,53 |
| f | 7,19 | 57,56 |

### Der Absatzmarkt.

Deutet der Umfang des Warenkreises auf die Dezentralisation des Beschaffungsmarktes, so die unausschließbare Anwendung dieser Waren bei der Herstellung jeglicher Kleidung auf die gleiche Erscheinung des Absatzmarktes:

[1]) Berechnet nach Woitinsky, Die Welt in Zahlen. 4. Buch, S. 38.



| Gruppe | Betriebe | Beschäftigte |
|---|---|---|
| g | 61 502 | 202 011 |
| h | 295 354 | 617 309 |
| i | 37 846 | 122 810 |

Die Standortfrage ist hierbei von zwei Strömungen beherrscht. Grundsätzlich sucht der Einzelhandel an den Ort des letzten Verbrauches zu folgen und unterliegt deshalb einer besonders starken Aufgliederung. Andererseits aber ruft die Tatsache, daß für einen Teil des Warenkreises im allgemeinen seine Wiederbeschaffung und der mittels seiner gefertigten Erzeugnisse nur in längeren Zeitabständen erfolgt, eine Gegenbewegung der örtlichen Zusammenlegung der Betriebe hervor. So finden wir in großen Städten den einschlägigen Einzelhandel — Warenhaus, Sondergeschäft und gutsortiertes Handelsgeschäft — meistens in der Mitte oder im westlichen Teil der Stadt, zuweilen auch nach der durchschnittlichen Höhe der Käufereinkommen gesondert, in den größeren Vororten.[1])

Eine ausgreifendere Konzentration herrscht in der Kleider- und Wäscheherstellung, vor allem in jener Großkonfektion, die ihren Bestand dem Zuge zur Fertigkleidung verdankt und ihre Erzeugnisse im eigenen Geschäft vertreibt oder aber dem selbständigen Einzelhandel anbietet. Grund dieser Richtungnahme ist für die Modell- und Maßanfertigung vorränglich die Vermittlung neuer Anregungen und die Sicherung eines laufenden, umfangreichenden Auftragsbestandes aus der großstädtischen Gesellschaft, für die unteren Gattungen des Vorhandensein billiger Arbeitskräfte, vor allem der Familienangehörigen der Industriearbeiter, die nur einen zusätzlichen Verdienst erwarten. Hauptsächliche Standorte der gewerblichen Anfertigung von Kleidung und Wäsche sind: Berlin, die Provinzen Rheinprovinz, Westfalen, Schlesien, Hessen-Nassau, Sachsen, Hannover und Pommern und die Länder Bayern, Sachsen und Hessen mit insgesamt 80 % aller Betriebe und 90 % aller beschäftigten Personen des Gesamtgewerbes im Reichsgebiet.

Der Dezentralisation folgt als weitere Markteigenart die durchschnittliche Größe der Betriebe:

**Kleinbetriebe bis 10 Personen.**

| Gruppe | Prozent der Betriebe | Prozent der Beschäftigten |
|---|---|---|
| g | 95,30 | 62,57 |
| h | 97,38 | 81,09 |
| i | 95,57 | 40,10 |

Ist der Anteil der Kleinbetriebe relativ hoch, so ist doch ihr Dasein immer mehr von einer zunehmender Gefahr begegnenden Bedingung ab-

[1]) nach Lehmann: Der deutsche Textilkleinhandel. Diss. Frankf. 1927.

hängig geworden: Von dem Festhalten an der Herstellung von Wäsche, Kleidung und mancherlei Gebrauchsgegenständen durch die häusliche Hand oder die Hausnäherin und den -schneider. Wo mit steigender Ortsgröße und im Gefolge beruflicher Umformung der Bevölkerung die Gewohnheiten sich ändern, der Wunsch nach Anfertigung im Haus dem Zuge zum Fertigerzeugnis weicht, da finden sich nur noch wenige dieser kleinen Betriebe, an deren Stelle eine geringe Zahl erster Bekleidungs- und Wäschehäuser und ihre gewerblichen Vorstufen sowie die entsprechenden Abteilungen der Waren- und Kaufhäuser treten, ferner für besondere Kaufkraft eine Reihe größerer Werkstätten für Maßanfertigung.

**Betriebe über 10 Personen.**

| Gruppe | Prozent der Betriebe | Prozent der Beschäftigten |
|---|---|---|
| g | 4,70 | 37,43 |
| h + i | 5,00 | 41,71 |

Ein Vergleich der Entwicklung der Mittel- und Großbetriebe von 1907 bis 1925 macht diese Gesamtrichtung noch deutlicher: Während in dieser Zeit der Anteil der Mittelbetriebe an der Gesamtzahl aller Betriebe des Einzelhandels unbedeutend sank (von 4,48 % auf 4,11 %), so fiel derjenige an der Gesamtzahl aller Beschäftigten beachtlich (von 27,17 % auf 21,26 %). Demgegenüber stieg der Anteil der Großbetriebe an der Betriebszahl des Einzelhandels von 0,359 % auf 0,590 % und an der Beschäftigtenzahl von 9,38 % auf 16,17 %. Allein in steigender Richtung verläuft bei beiden Größenklassen die Entwicklung der Kleider- und Wäscheherstellung. An der Betriebszahl wuchs der Anteil der Mittelbetriebe von 2,04 % auf 4,62 %, derjenige der Großbetriebe von 0,16 % auf 0,38 %; an der Beschäftigtenzahl wuchs der Anteil der ersteren von 11,96 % auf 20,89 %, der Anteil der letzteren von 9,62 % auf 20,82 %.[2])

Der Gesamtentwicklung gegenüber ist zu erinnern, daß der einzelhändlerische Kleinbetrieb eine relative Abnahme nur in unbedeutendem Maße zeigt.

| Gruppe | Prozent der Betriebe 1907 | Prozent der Betriebe 1925 | Prozent der Beschäftigten 1907 | Prozent der Beschäftigten 1925 |
|---|---|---|---|---|
| g | 95,16 | 94,30 | 63,44 | 62,57 |
| h + i | 97,80 | 95,00 | 78,42 | 58,29 |

Zwei Gründe sind maßgebend: daß im beruflichen Neuaufbau nach Kriegsende viele Berufslose dauernd als Kurzwarenkleinhändler unterkamen; zum andern, daß Händler fremder Zweige ihr Angebot durch manche Kurzwaren erweiterten. Man begegnet heute Schreibwarenhändlern, die Stickseiden führen!



Abschließend folge ein struktureller Kundenplan. Es sei erklärt, daß der wirtschaftliche Verkehr diesem nicht allgemein folgt, also z. B. Warenhäuser für Konfektionswerkstätte und Kurzwarenabteilung gemeinsam bestellen und Beschaffungen auf Verbandsrechnung von den angeschlossenen Unternehmen auch direkt erfolgen.

I. Kleinhandel:
(60 000 Betriebe mit 200 000 Personen)
kleine Kurzwarenhandlung
gutsortiertes Handelsgeschäft
Sondergeschäft (Handarbeiten, Schneidereibedarf)
Kurzwarenabteilung der Waren-, Wäsche- und Bekleidungshäuser.

II. Die Zwischengrossisten für Kleinsthandlungen (meist größere Einzelhändler).

III. Konfektion:
(20 000 Betriebe mit 300 000 Personen)
selbständige Maßwerkstätte
selbständige Kleiderfabrik
Konfektionswerkstätte der Waren-, Wäsche- und Bekleidungshäuser
Konfektionswerkstätte der Einkaufsverbände und der Konzerne des Einzelhandels.

IV. Verbände:
Einkaufsvereinigung des Einzelhandels
(4 Vereine mit 4500 Firmen[1])
Waren- und Kaufhauskonzern
(25 Konzerne mit zirka 200 Häusern).

## Die Funktionen.

Erbrachte die bisherige Untersuchung die Kenntnis der Eigenart des Warenkreises und seiner Märkte, so gleichzeitig den Ausgang der Aufgaben unseres Handelszweiges: modisches Gepräge und spezifischer Wert der Waren, sowie Lage, Größe und Programm der Betriebe in Beschaffung und Absatz begründen Funktionen, die Gleichmäßigkeit und Dauerbarkeit der Waren in ihrer Erfüllung begünstigen.

Wenn wir unter wirtschaftlichen Funktionen Leistungen verstehen wollen, „die, in ihrer Auswirkung als Nutzenstiftung einen höheren Tauschwert der Objekte des Wirtschaftsverkehrs auslösend, Erwerbsmög-

[1]) „Die Einkaufsverbände, Waren- und Kaufhauskonzerne und Filialbetriebe im Textileinzelhandel", herausg. von der Schriftleitung der „Textilwoche", Berlin 1927.

lichkeiten eröffnen“ [1]), so bieten sich dem betrachteten Großhandel fünf Funktionen dar [2]):

die Vermittlungsfunktion,
die Reservoirfunktion,
die Kreditfunktion,
die Funktion der Aufwandsminderung,
die Funktion der Leistungssteigerung.

### Die Vermittlungsfunktion.

100 000 Glieder der Märkte in örtlicher und betrieblicher Dezentralisation — dieser Sachverhalt zeichnet Entstehung und Bestand der Funktion. Vielzahl und Allgemeinverbreitung der Unternehmungen sind gefolgt von gegenseitigem Nichtkennen und von der Unkenntnis des jeweiligen Standes von Angebot und Nachfrage. Der tilsitische Einzelhändler ist dem freiburgischen Seidenspinner, der schlesische Konfektionär dem niederrheinischen Seidenspinner unbekannt, gleicherweise unbekannt ist ihnen Bedarf und Erzeugungsleistung hinsichtlich Art, Güte und Zeit. Es gäbe die Abhilfe persönlicher Erkundigung. Allein eine darauf gerichtete Reise des süddeutschen Spinners würde einen ungebührlichen Teil seiner Aufmerksamkeit beanspruchen; der Seidenverbrauch in Tilsit würde nicht genügen, die Opfer dieser Fahrt in einem vernünftigen Verhältnis zum Gewinn erscheinen zu lassen; desgleichen nicht eine einmalige Erkundung für die Herbeiführung eines laufenden, störungsfreien Verkehrs, zumal bei modischen Artikeln; letztens: was dem größeren Marktbeteiligten sich aus einem betrieblichen Optimum möglicherweise eröffnet, verschließt sich notwendigerweise dem kleineren.

So wird die Abstellung der gezeichneten wirtschaftlichen Unkenntnis durch planmäßige Tatsachensammlung über Anbietende und Nachfragende und durch Weitergabe der gewonnenen Kenntnis zwecks Anbahnung des Verkehrs selbst durch Vermittlung und Durchführung der rechtlichen, sowie durch Veranlassung und Beaufsichtigung der räumlichen Uebertragung zur Aufgabe des neu in den Warenweg sich einschaltenden Absatzgroßhandels.

### Reservoirfunktion.

Gleichfalls zur Sonderaufgabe gestaltet sich diese Funktion. Die Märkte der Beschaffung und des Absatzes unterscheiden sich in ihrer wirtschaftlichen Technik gemäß der verschiedenen Abfolge von Erzeugung und

[1]) nach Oberparleiter, Risikenlehre des Warenverkehrs in: ZfB. 1925, S. 105.

[2]) nach 1, sowie nach der Einteilung des Herrn Prof. Mahlberg in s. Vorlesung über den Waren- und Nachrichtenverkehr.



Verbrauch. Die Erzeugung sucht aus wirtschaftlicher Vernunft den Gleichlauf, der Verbrauch hingegen tritt stoßweise dieser gegenüber. Daher erscheint der Verbrauch bald mit zu geringer, bald mit zu großer Nachfrage. Entsprechend den Gepflogenheiten seiner Kunden wird der tilsitische Einzelhändler in den letzten Monaten des Jahres ansteigend, mit Beginn des folgenden Jahres erheblich sinkend nachfragen. Sollte der freiburgische Spinner lediglich auf den Absatz an den nordostdeutschen Einzelhändler angewiesen sein, so würden die Schwankungen der Nachfrage alles wirtschaftliche Planen der Erzeugung durchkreuzen. Die Beseitigung dieses Mangels durch Umgehung des direkten Absatzes an die Verbrauchervorhand und damit durch Zwischenschaltung eines „Stoßdämpfers“ gegenüber den Nachfragebewegungen bezw. gegenüber den Angebotsbewegungen bildet den ersten Inhalt dieser Großhandelsfunktion.

Zu dieser zeitlichen Spannung treten die aus den Größenunterschieden der Marktpartner herrührenden Einzelspannungen funktionserweiternd hinzu. Wie sollten die 11 000 Kleinbetriebe der Posamenten- und Bandweberei in den Warenstrom einbezogen werden, wenn sie auf Grund ihrer geringen Leistung nur mit kleinen Unternehmen des Absatzes abschließen könnten, und wie dürften die wenigen Großbetriebe störungsfrei in diesen Strom einmünden, wenn sie nur gegenüber den großen Unternehmungen der Verbrauchervorhand vertragsbefähigt wären? Würde dieser Zwang bestehen, so folgte eine Unbeweglichkeit der Verbindung zwischen den Märkten, die Unregelmäßigkeiten des einen in empfindlicher Weise dem anderen mitteilen müßte mit dem Ergebnis einer umfänglicheren Beunruhigung beider Märkte, als sie bei geringerer Starrheit der Verbindung einträte.

Die Sicherung größtmöglicher Beweglichkeit durch Bevorratung der Leistungen der Kleinbetriebe der Beschaffung zur Höhe der Abschlußfähigkeit für die Großunternehmungen des Absatzes und durch Bevorratung und Zusammenfassung des Bedarfes der Kleinbetriebe des Absatzes zur Höhe der Abschlußfähigkeit für die Großunternehmungen der Beschaffung wird damit zur weiteren Aufgabe. Zu einer dritten endlich wird der konjunkturale Ausgleich zwischen Erzeuger- und Verbraucherstufe, wenn etwa die letztgenannte bereits mit Schärfe in die Depression eintritt, erstgenannte aber aus wirtschaftlich-technischen Gründen weder der Schnelligkeit noch dem Umfange nach der Depressionsbewegung zu folgen vermag (siehe auch: mittelbare Aufwandsminderung und Leistungssteigerung!). So wird der Ausgleich der konjunkturalen, der dauernden zeitlichen und der aus den betrieblichen Größendifferenzen herrührenden Mengenspannung zwischen den Märkten durch Bevorratung zum Gesamtinhalt der Funktion.

## Kreditfunktion.

Wenn gesagt wurde, daß der Beschaffungsmarkt den Gleichlauf suche und der Großhandel diesem Streben durch Bevorratung entgegenkomme, so ist zu erweitern, daß hiermit allein der Erzeugung nicht genügend gedient sein kann, bedarf sie doch zur Fortsetzung der Produktion des Erwerbes von Werkstoffen und der Aufbringung von Arbeitskosten. Die Finanzierung der fortgesetzten Produktion durch Uebergabe des Gegenwertes bei Hereinnahme der noch nicht weiterverkauften Erzeugnisse wird somit zur ersten Aufgabe der Funktion.

Aehnliches gilt nach der Seite des Absatzmarktes. Einzelhandel und Bekleidungsgewerbe ermangeln einer genaueren Voraussicht des Umfanges und der Richtung der Nachfrage. Dieser Mangel begründet materiell eine unangepaßte Lagerhaltung und finanziell eine hohe Spannung in den Betriebsmitteln. Wie nun der Großhandel durch Erfüllung der vorangehenden Funktion die Möglichkeit materieller Abhilfe bietet, so durch Erfüllung der hier genannten diejenige finanzieller Hilfeleistung: durch Entlastung der Mittelspannung auf dem Wege der Kreditierung des Absatzes.

Bevorschussung der Erzeugung und des Absatzes bildet also den Inhalt dieser Funktion, deren hohe Bedeutung in dem zur Erörterung stehenden Warenkreise, insbesondere aus der Vielzahl der kleinen Unternehmungen erhellt. Welche in ihren letzten Auswirkungen unerwünschten Folgen aber auch von ihr ausgehen können, zeigen die kürzlichen Aeußerungen eines amerikanischen Bankmannes:[1])

„Eine starke Neigung unserer Tagung geht dahin, Bedingungen anstelle von Gütern und Leistungen zu verkaufen. Der Wettbewerb läßt das Unternehmen ins Geschäft kommen, welches am längsten auf sein Geld zu warten bereit ist, und dies führt einen Zustand herbei, in dem viele kleine Einzelhändler auf den Kredit des Großhandels aufbauen. Je früher die Rückkehr zu einem Wettbewerb auf den Grundlagen der Warengüte und der Leistungsfähigkeit gefunden wird, desto eher auch wird ein wirtschaftliches Gedeihen einsetzen, welches beständig ist und Erträgnisse birgt."

## Die Funktionen der Aufwandsminderung und der Leistungssteigerung.

Diesen abschließenden Funktionen eignet im Gegensatz zu den vorangehenden zweifache Herkunft: eine mittelbare, insofern Aufwandsminderung und Leistungssteigerung auch Früchte arbeits- und kapital-organisatorischer Verbesserungen des Warenweges auf Grund der Erfüllung der vorgenannten Funktionen sein können; eine unmittelbare, insofern der

[1]) R. Kiplinger, in „System-Chicago 1926, S. 1006.



gesteigerte Wettbewerb an dieser Stelle des Warenweges zu einer verringerten Regiequote und Gewinnspanne und einer verstärkten Qualitätskontrolle seitens des Großhandels führt.

Wenn wir an früherer Stelle beispielhaft sagten, daß der Seidenverbrauch in Tilsit nicht genügen dürfte, um das zeitliche Opfer einer mündlichen Werbung seitens des freiburgischen Spinners billig erscheinen zu lassen, so ist zu erweitern, daß auch die geldlichen Aufwendungen einer derartigen Maßnahme in ein Mißverhältnis zum Erfolge treten müßten. Wie aber soll dieses Mißverhältnis beseitigt werden, das sowohl Anbietende wie Nachfragende von dem gesuchten Erfolge fernhält? Indem — wie Hirsch[1]) schreibt — Waren, deren Vertrieb gewöhnlich in kleinen Mengen und Gewichten erfolgt, zwecks Ausnützung der Kostenvorteile größerer Versendungen zu einheitlichen Sendungen und folglich in einem Betriebe, dem des Engros-Sortimenters, vereinigt werden.

Jedoch dienen der Senkung der Regiequote nicht allein die Vorteile warengemeinschaftlichen Großversandes; vielmehr, da die Sortimentsreisenden gleichzeitig für Hunderte von Artikeln werben, auch jene gemeinschaftlicher Werbung und Verwaltung. Alle diese Vorteile münden in einer Kostenverringerung durch bessere Ausnützung des Leistungsvermögens des wirtschaftlich-technischen Verteilungsapparates.

Diesen Teil des unmittelbaren Grundes ergänzt die geringere Gewinnspanne des Großhandels. Wird ihre Verringerung durch den an dieser Stelle des Warenweges besonders starken Wettbewerb erzwungen, so möchte zunächst scheinen, als ob dieser Zwangserfolg einer Kapitalfehllenkung des Kreditmarktes zu danken sei.

Allein die Ueberlegung, daß dem Kredit in dem Zeitraum eines halben Jahrhunderts sicher nicht die Gelegenheit gemangelt habe, sich nach anderer Betätigung in der in schnellem Wachstum befindlichen Wirtschaft umzusehen, führt zu der Vermutung, daß gerade dem Absatzgroßhandel besondere Anziehungskraft innewohnen müsse.

Sie folgt aus seiner hervorragenden betrieblichen Beweglichkeit. Geht ihm das Erfordernis umfangreicher fester Anlagen ab und bietet auch die Notwendigkeit einer umfangreichen Sortimentsführung insoweit kein Hindernis, als die Einführung in den Markt vor allem von der Zugkraft des modischen Angebots abhängt, so bietet sich damit die Möglichkeit, Unternehmen verhältnismäßig schnell aufzustellen wie auch aufzulösen und das „Heer der Beschäftigten" im Wechsel dieser Unternehmungen nach dem Erfordernis der jeweiligen Erfolgsaussichten einzusetzen.

Diese Anpassungsfähigkeit an die Wirtschaftslage verleiht dem Kurzwarengroßhandel den Ruf eines relativ geringen Kapitalwagnisses, dem

[1]) Hirsch, Grundriß der Sozialökonomik V, 2, Seite 189.

die anlagesuchenden Gelder mit Verzicht auf größere, aber wagnisvollere Gewinnmöglichkeiten folgen. Ist die aus dem überdurchschnittlichen Wettbewerb folgende unterdurchschnittliche Gewinnspanne also nicht Frucht falscher Kapitalleitung, vielmehr willentlich herbeigeführter Erfolg planvoller Kapitalgruppierung, so ist sie Teil einer Funktion — der Aufwandsminderung.

Unmittelbarer Grund der Leistungssteigerung ist die verstärkte Qualitätskontrolle des Großhandels. Eine letzte Anwendung unseres Vergleichsbildes: wenn wir sagten, daß eine direkte persönliche Fühlungnahme des süddeutschen Spinners mit dem nordostdeutschen Einzelhändler und des nordwestdeutschen Spinners mit dem südostdeutschen Konfektionär aus Gründen der wirtschaftlichen Vernunft unmöglich sei, so folgt, daß beiden Spinnern bestimmte Absatzradien zugehören müssen, innerhalb deren das wirtschaftliche Handeln sich frei bewege und ein gegenseitiger Wettbewerb rationalerweise sich nicht eröffnen lasse, weil der Kreis des einen denjenigen des anderen nicht berühre, geschweige denn überschneide.

Fällt aber die Wettbewerbsmöglichkeit, so auch jene des Gütevergleichs, so weiter die Notwendigkeit erzeugerischer Bestleistung — mit dem Ergebnis der Einleitung eines Leistungsverfalles. Diesem Verfall durch Eröffnung des Wettbewerbs mittels künstlicher Ueberschneidung der Absatzradien entgegenzutreten und den Leistungswillen durch Verschärfung des Wettbewerbs zu steigern, ist unmittelbarer Grund der genannten Funktion, wobei es unbeachtlich bleibt, an welcher Stelle die Selbstkontrolle der Qualität im Wettbewerb erfolgt, ob bei Großhandel, Einzelhandel oder Verbraucher.

Ueber die mittelbare Aufwandsminderung und Leistungssteigerung als Folge der Erfüllung der anderen Funktionen ist zu sagen:

Auf der Seite der Beschaffung wird diese mittelbare Herkunft wirksam, als der Großhandel durch Sammlung der Angebote vieler Erzeuger die Kosten und die Bemühungen des Angebotsverfahrens gegenüber der Verbrauchervorhand herabsetzt und die damit freiwerdenden Aufwendungen und Kräfte der Erweiterung der Produktion freigibt (1), als er durch Sammlung und Spezialisierung der Nachfrage und durch eigene Bevorratung außerhalb der Nachfrage eine kostensenkende und produktivitätssteigende Weise der Erzeugung und des Versandes ermöglicht (2), Fehlleistungen und ihre Verluste infolge größerer Marktvertrautheit und besserer Bedarfsvoraussicht verhindert oder aber erstere auf Märkte der relativ größten Gegenleistungen umleitet und damit letztere mindert, als er in den konjunkturellen Uebergängen die Erzeugung durch entsprechende Abschlußbereitschaft vor kapitalverzehrenden Einflüssen bewahrt (3) und als er schließlich durch prompte Bezahlung seiner Beschaffungen der Erzeugung warenverteuernde Rohstoff- und Arbeitskredite und ein Schwanken der Produktivität mangels genügender Betriebsmittel erspart.



Auf der Seite des Absatzes wird die mittelbare Herkunft der Aufwandsminderung wie auch der Leistungssteigerung wirksam, als der Großhandel durch Sammlung der Nachfrage der Verbrauchervorhände die Kosten und die Bemühungen des Nachfrageverfahrens herabsetzt (4), als er durch Sammlung und Spezialisierung des Angebotes eine kostensenkende und produktivitätssteigernde Weise der Lagerhaltung und des Bezuges ermöglicht (5), Fehllagerungen und ihre Verluste infolge größerer Marktvertrautheit und besserer Bedarfsvoraussicht verhindert oder aber erstere auf Märkte der relativ größten Gegenleistung umleitet und damit letztere mindert, als er in den konjunkturellen Uebergängen die Verbrauchervorhand durch entsprechende Abschlußbereitschaft vor kapitalzehrenden und produktivitätssenkenden Einflüssen bewahrt (6) und als er schließlich durch Zielgewährung seines Absatzes Einzelhandel und Konfektion warenverteuernde Lagerkredite und eine Einschränkung der Verkaufsbereitschaft mangels genügender Betriebsmittel erspart.

Beispiele:

1. Angebotsempfindliche Waren, deren Absatzstandard, bezogen auf den durchschnittlichen Absatz an die Bevölkerung, eine eigene Angebotsorganisation und deren Kosten unlohnend erscheinen läßt, werden durch den Großhandel mit anderen Waren zu einer Angebotsgemeinschaft so zusammengefaßt, daß nunmehr eine solche Organisation und ihre Kosten der wirtschaftlichen Vernunft tragbar erscheinen.

2. Sammlung und Spezialisierung der Nachfrage und Ergänzung dieser durch Vorratsbeschaffung seitens des Großhandels ermöglichen Massenherstellung im Spezialverfahren mit hochleistenden Maschinen und Arbeitern, was von einer Kostensenkung gefolgt ist. Gleichfalls ergeben sich sinkende Kosten und steigende Leistungen beim Massenversand durch Ausnützung der tariflichen Vorteile, durch maschinelles Packen u. a. m.

3. Die Abschlußbereitschaft wird sich darauf erstrecken, in Zeiten sinkender Konjunktur einen Teil der von der Erzeugung auf Lager gearbeiteten Waren gegen prompte Bezahlung abzunehmen, damit einerseits die Liquidität der Produktion und andererseits ihre Produktivitätsstufe zu erhalten. In Zeiten steigender Konjunktur wird diese Bereitschaft dahin gehen, dank der vorhandenen Vorräte die Beschaffung allmählich ansteigen zu lassen, damit einerseits die Betriebsmittel der Produktion nicht plötzlich in Rohstoff und Lohnkosten zu stark zu binden, andererseits die Produktivitätsgrenze nicht zu überschreiten.

4. Nachfrageempfindliche Waren, deren Beschaffungsstandard, bezogen auf den durchschnitlichen Absatz an die Bevölkerung eine eigene Nachfrageorganisation mit ihren Kosten unlohnend erscheinen läßt, werden durch den Großhandel mit anderen Waren zu einer Nachfragegemeinschaft derart zusammengefaßt, daß nunmehr eine solche Organisation und ihre Kosten tragbar erscheinen.

5. Sammlung und Spezialisierung des Angebotes und Ergänzung dieses durch Vorratsbeschaffung seitens des Großhandels ermöglichen eine minimale Lagerhaltung des Artikels, damit eine Kostensenkung der Lagerhaltung, weiterhin eine Zusammenfassung der minimalen Beschaffungen mehrerer Artikel zum Umfang der Ausnutzung der Tarifvorteile, damit auch eine Kostensenkung des Transportes.

6. Die Abschlußbereitschaft wird sich darauf erstrecken, in Zeiten sinkender Konjunktur einen Teil der von der Vorhand des Verbrauchers auf Lager genommenen Waren länger als üblich zu kreditieren, damit einerseits die Liquidität dieser Vorhand und andererseits den Grad ihrer Verkaufsbefähigung hinsichtlich des Angebotsumfanges zu erhalten. In Zeiten steigender Konjunktur wird diese Bereitschaft dahin gehen, dank der gegebenen Warenkredite den Absatz an die Vorhand langsamer ansteigen zu lassen, damit einerseits die Betriebsmittel dieser Vorhand nicht plötzlich stark zu binden. — Es braucht nicht besonders betont zu werden, daß diese Arten der Bereitschaft in ihrem Wirkungsvermögen praktisch einander voraussetzen, ein Bruch in der Abfolge ihres Wechsels demnach die Voraussetzung der einen in Verlust und damit beide Bereitschaften selbst in Wirkungsvermögen geraten läßt.

## Die Funktionsträger.

Unter den Erfüllungsvoraussetzungen der Funktionen ragt neben der Verfügung über umfangreiche Mittel zur schnellen Bezahlung der Beschaffungen, zur Durchhaltung des Lagers und zur Zielgewährung an den Absatz vor allem der Besitz handelstechnischer und -rechtlicher Kenntnisse hervor:

Die Kenntnis der Unternehmungen nach Ort und Gefüge der Betriebe in Beschaffung und Absatz, nach dem Ruf der Zahlungsfähigkeit hinsichtlich Vermögenslage, Stellung im Wettbewerb und Rationalität der betrieblichen Einrichtung und nach dem rechtlichen Aufbau;

die Kenntnis der Waren nach Umfang und zeitlichem Auftreten von Erzeugung und Nachfrage, nach dem Ruf der Zahlungsfähigkeit hinsichtlich ihrer Eigenart, nach den Möglichkeiten der örtlichen Uebertragung und der Bevorratung und nach den möglichen Rechtsständen letzterer Maßnahmen.



Werden diese Kenntnisse als Voraussetzung von denen gefordert, die zur Erfüllung der Funktionen bereit sind, so mußte in der geschichtlichen Entwicklung des Kurzwarengroßhandels, dessen Waren überwiegend aus art- und zweckverwandten Gütern der Breitgewebe bestehen, diese Forderung jenem Großhandel leicht werden, der aus dem einschlägigen Einzelhandel bereits eine annähernde Kenntnis der Märkte und der Wareneigenart mitbrachte. So sehen wir den Kurzwarengroßhandel tatsächlich aus jenem älteren Stoffhandel hervorgehen.[1])

Hatte bis in die 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts der Groß- und Kleinverkauf gemeinsam betreibende Textilhandel neben seinem überwiegenden Geschäft in Breitwaren auch gleichzeitig ein anderes in Kurzwaren betreben, so wurde durch die im Gefolge der Entstehung eines eigenen Bekleidungsgewerbes und der wirtschaftlichen und zivilisatorischen Wandlung steigenden Anforderungen hinsichtlich des Warenumfanges und -verkehrs die Uebersichtlichkeit der betrieblichen Maßnahmen und ihrer Außenwirkungen erschwert und damit die Erfolgssicherheit der Geschäftsleitung gefährdet.

Um Verlusten aus mangelnder Einsicht vorzubeugen, um die finanzielle Stoßkraft nicht in ungenügenden Anteilen an die verschiedenen Warengruppen zu zersplittern, und um den gesonderten Waren durch eine auf sie allein gerichtete Aufmerksamkeit die in der Gesamtlage sich eröffnenden außergewöhnlichen Erfolgsmöglichkeiten zu sichern, entschlossen sich daher manche Leitungen, einzelne Warengruppen aus dem bisherigen Angebot auszugliedern und bewährten, nach Selbständigkeit strebenden Angestellten zur ausschließlichen Geschäftsführung zu übergeben.

Neben derartige Neugründungen traten Umordnungen des Warenkreises, indem manche Unternehmungen es nunmehr für aussichtsreicher hielten, von dem bisher geführten Angebot abzugehen und sich den vielversprechenden neuen Kurzwaren zuzuwenden.

In der Frage der Niederlassung hat der Handelszweig zwei Richtungen genommen. Ursprünglich suchten die ihm angehörenden Unternehmen in Anlehnung an den älteren Großhandel die Nähe der Erzeugung; so befinden sich noch heute im Gebiete des bergischen Textilgewerbes der inmitten gelegene Handelsplatz Elberfeld und im Gebiete der sächsischen Webwarenerzeugung der Platz Plauen. Dauernde enge Fühlung mit der Produktion und damit die Zulässigkeit der Kleinhaltung der eigenen Läger, ferner die Möglichkeit der Ausnützung vorübergehender günstiger Sonderlagen bildeten hier den Anreiz zur Niederlassung. Jedoch erfreuen sich nur wenige dem Geschäftskreis zugehörige Erzeugungsgebiete zugleich einer derart günstigen Verkehrslage in Hinsicht auf den Absatz. (Gebiete der rheinisch-westfälischen und der sächsisch-thüringischen Industrie.)

[1]) Dissertation Seyd, Seite 29 ff.

Diese Lage aber wurde in dem Maße, in dem der Großhandel den Umfang seines Angebotes ausdehnte und damit auch zum Bezuge von einer räumlich entfernten Produktion genötigt wurde, der bestimmende Grund des Standortes. In dem Mittelpunkt des Verkehrs und des letzten Verbrauches allein vermochten die Absatzgelegenheiten der Erweiterung des Angebotes zu folgen; hier allein fanden die Unternehmungen jenen engen Meinungsaustausch mit der Abnehmerschaft, vor allem mit dem neuzeitlichen Einzelhandel und der Modellanfertigung, die für den Gesamterfolg wichtiger wurde, als die Ersparnis an Lagerkapital.

Standorte des Kurzwarengroßhandels sind (nach der Statistik des Deutschen Reiches, Bd. 217): Königsberg, Breslau, Berlin, Magdeburg, Braunschweig, Hamburg, Aachen, Krefeld, Düsseldorf, Elberfeld, Köln, Frankfurt, Saarbrücken, Plauen, Chemnitz, Dresden, Leipzig, München, Nürnberg.

Innerhalb dieser Standorte ist eine Sammlung in besonderer Richtung erfolgt. Soll der Großhandel seine Funktion als Sortimenter erfüllen, so muß er dem den Platz besuchenden Einzelhändler und Konfektionär eine umfangreiche Auswahl in leicht zugänglicher Weise vorlegen können. Verfiel nun der einschlägige Großhandel infolge der Erweiterung des Angebotes der Unterteilung in einzelne Warenkreise — Breitwaren, Kurzwaren usw. —, so mußte die räumliche Nähe der diese Kreise vertretenden Unternehmungen den Mangel des früheren zusammengefaßten Angebotes beheben. Daher finden wir ihn oft in wenigen Häuserblocks eines einzigen Stadtviertels zusammengedrängt.

Von den Erscheinungsformen des Großhandels, die Hirsch als Idealtypen aufgestellt hat,[1]) vermögen wir in dem betrachteten Geschäftszweige zwei wiederzuerkennen: den Engros-Sortimenter und den Einrichtungsgrossisten.

Wurde an früherer Stelle gesagt, daß Erzeugung und Verbrauch in ihrer zeitlichen Abfolge von einander abweichen, so ist dieser Unterschied dahin zu erweitern, daß sie auch in dem Umfang ihres Programms verschieden sind. Die Erzeugung fordert ein Bestverhältnis an Einseitigkeit, der Einzelhandel wie auch die Konfektion hingegen verlangen höchsterreichbare Vielseitigkeit. Sind doch vorliegend sechs bedeutende Industrien — Posamenten- und Bandweberei, Stickerei- und Spitzenherstellung, Herstellung von Nadeln, von Knöpfen und Kleinwaren aus Metall, von Knöpfen aus Horn und Bein, von Kämmen und Haarschmuck — nötig, um das Verlangen von Einzelhandel und Konfektion zu sättigen. Dieser Gegensatz begründet die Daseinsnotwendigkeit des Engros-Sortimenters. Er faßt die aus gesonderter Herstellung kommenden Waren in solcher

[1]) Hirsch, Grundriß der Sozialökonomik V, 2, Seite 73.



Ordnung zusammen, wie sie die Verbraucher-Vorhand fordert. Je enger sich Warenkreis und -ordnung dem Verlangen dieser anpassen, um so unentbehrlicher wird dieses Zwischenglied.

Ist dieses Urbild des Engrossortimenters somit als notwendig herausgestellt, so jenes andere des Einrichtungsgrossisten dank der durch die Reichhaltigkeit der Warenauswahl gebotener Gewähr genügender Ausstattung der Einzelhandelsbetriebe als möglich. Der Einrichtungsgrossist eröffnet Personen mit mehr oder weniger kleinem Vermögen den Weg zur Selbständigkeit, indem er die Geschäftseinrichtung und den ersten Warenvorrat auf Kredit liefert, und andererseits den so eingerichteten Geschäftsinhaber verpflichtet, von ihm zumindest die wichtigsten Waren zu beziehen. Kann die Bedeutung des letztgenannten Urbildes auch statistisch nicht nachgewiesen werden, so gibt doch die Tatsache, daß ein Fachführer ein derartiges Großhandelshaus mit ca. 100 angeschlossenen Einzelhändlern nennt, einen annähernden Begriff von der wirtschaftlichen Rolle des Einrichtungsgrossisten.

Das Verhältnis des Großhandels in Kurzwaren zu demjenigen anderer Textilzweige findet in den Veröffentlichungen des Enquête-Ausschusses Darstellung.[1])

Zählte der Kurzwarengroßhandel 1925 50 Betriebe mit 3116 Beschäftigten und erreichte der Anteil der Klein- und Mittelbetriebe nahezu ⅔ der gesamten Betriebzahl (32:50), so überragte der Anteil der Großbetriebe an der Gesamtzahl der Beschäftigten und stellte den Kurzwarengroßhandel in die Führung der personalen Größenentwicklung.

**Der Mindestanteil der Großunternehmungen an der Gesamtzahl der Beschäftigten.**

| Großhandel mit: | 1925 |
|---|---|
| Kurzwaren . . . . . | 62,61 % |
| Baumwollwaren . . . . . | 66,61 „ |
| Samt- und Seidenwaren . . . . | 29,10 „ |
| Damenstoffen . . . . . | 17,42 „ |

In gleicher Weise zur Führung berufen erscheint er in der umsatzmäßigen Größenentwicklung: Zählte der Kurzwarengroßhandel im Jahre 1925 51 Betriebe mit einem Gesamtumsatz von 123,836 Millionen RM. und erreichte der Anteil der Betriebe mittleren und kleineren Umsatzes nahezu ¾ der Gesamtzahl der Betriebe (37:50), so überragt der Anteil der Großbetriebe.

[1]) Die nachfolgenden Statistiken wurden nach den absoluten Werten der „Grundlagen der Handels-Enquête" S. 376 ff. aufgestellt.

**Der Mindestanteil der Großunternehmen an dem Gesamtwert des Umsatzes.**

Großhandel mit:

| | 1925 |
|---|---|
| Kurzwaren | 62,45 % |
| Baumwollwaren | 80,96 „ |
| Samt- und Seidenwaren | 35,35 „ |
| Damenstoffen | 41,76 „ |

Hingegen nimmt er in bezug auf die Umschlagshäufigkeit nur eine mittlere Stellung ein.

**Durchschnittliche Umschlagshäufigkeit.**

Großhandel mit:

| | 1925 |
|---|---|
| Kurzwaren (4,6—6,8) | 5,4 % |
| Baumwollwaren | 6,3 „ |
| Samt- und Seidenwaren | 5,0 „ |
| Herrenstoffen | 5,4 „ |

Unter Vorbehalt der Aenderung obiger Ergebnisse durch eingehendere Erhebungen ist zusammenzufassen, daß die Großbetriebe des Kurzwarengroßhandels darum in der Gesamtbeschäftigtenzahl und im Gesamtumsatze führen, weil einerseits die offensichtlichen Vorteile warengemeinschaftlicher Großverwaltung und -werbung sowie der Großbeschaffung und des Großabsatzes mit wachsendem Unternehmungsumfang (zunächst) gleichfalls steigen; weil andererseits die latenten Nachteile der Wagnisse mit steigendem Betriebsumfang (zunächst) nicht übermäßig anwachsen. — Dieses scheint bei dem Handel mit Samt-, Seiden- und Damenstoffen anders zu sein!



Zweiter Abschnitt.

# Die Absatzgestaltung.

Sind vorangehend die Funktionen in ihrer Grundlegung und ihren Trägern dargetan, so seien nunmehr die Absatzbeziehungen selbst herausgestellt.

## Die werbenden Maßnahmen.

Unter den Werbungsformen ist der Reisendenbesuch als ursprünglich anzusehen. In den Entstehungsjahren des Kurzwarengroßhandels erwies sich, daß die herkömmliche Einrichtung der Messe für den Textilienhandel nicht mehr zu werben vermochte [1]). An ihre Stelle trat der Reisende, der mit einer wachsenden Musterlast mustergetreuer Waren zum fernen Verbrauche vordrang und dort Bedürfnisse anregte. Waren diese erst geweckt, so forderte der Einzelhandel wegen des Wechsels der modischen Strömungen bald ständige Unterrichtung über die Veränderungen in den Waren. Damit wurde der Reisende zum unentbehrlichen Gehilfen des Warenverkehrs.

Die Reisendenzahl der Branche ist unbekannt. Eine Annahme von 20 dieser Angestellten für den Inlandsmarkt und für den Durchschnitt der größeren Unternehmungen und somit eine Gesamtzahl von 400 Inlandsreisenden dürfte nicht zu hoch sein. In normalen Geschäftszeiten sind die Reisenden etwa 300 Tagen unterwegs, besuchen in dieser Zeit — je nach Lage und Umfang ihrer Bezirke — die Kunden zwei- bis viermal und einen Kreis „bester" Kunden in eingelegten Schnellreisen über diesen Durchschnitt hinaus so oft, als es die Sicherung des größeren Vorteils verlangt.

Die Hauptreisezeiten sind der Spätherbst für das Sommer- und der Frühsommer für das Herbst- und Wintergeschäft der Konfektion. Die Absatzwerbung beim Handel liegt später, da erst nach Herausgabe der Modelle durch die entsprechenden Werkstätten der Einzelhändler in den modischen Artikeln ohne übermäßiges Wagnis einteilen kann.

[1]) Diss. Seyd, S. 67.

Da er aber andererseits das schnellere Auftreten der Mitbewerber und den vorzeitigen Ausverkauf der Neuheiten zu gewärtigen hat, schließlich auch die Herstellungsfristen in der Fertigkonfektion niederer Preislagen denjenigen der besseren Konfektion nachfolgen, so bleibt die zeitliche Spanne zwischen den einzelnen Werbungen im Gesamtplan der Reisendentätigkeit ohne Bedeutung.

Die Koffermusterung eines guten Sortimentes wiegt etwa 300 Kilogramm. Unter der Annahme, daß 300 Inlandsreisende jährlich je annähernd 50 000 Kilometer unterwegs sind, ergibt sich für Branche und Jahr ein Aufwand von etwa 3 Millionen RM. allein für die Beförderung der Musterkoffer auf den Schienen = ungefähr 2,5 % des Umsatzes![1]) Der Gedanke, hier Einsparungen durch Warentypung und damit durch Verkauf nach Beschreibung zu erzielen, scheitert an der geringen Zahl der typungsreifen Artikel. Die weitere Ueberlegung, Ersparnisse durch eine räumliche Beschränkung des Wettbewerbes zu erreichen, wird an späterer Stelle behandelt.

Allen Neuerungsbestrebungen gegenüber gilt es jedoch, sich stets der Vorteile des Reisendensystems zu erinnern: Die Beseitigung von Irrtümern auf dem meistgeeigneten Wege mündlicher Verhandlung, die auf die Beteiligten eingespielte Markt-Berichterstattung und die Verbreitung der Neuheiten auf agressivem Wege.

Gegenüber dem vorgenannten System treten die anderen werbenden Einrichtungen in ihrer Bedeutung zurück, nur unbeträchtlich die *Verkaufsbereitschaft des Lagers*. Sucht der Großhandel seinen Standort in den Mittelpunkten der Verkehrsnetze, wo die Nähe guter Wege und genügender Märkte auch anderen Wirtschaftszweigen ein Niederlassen gebietet und wo sich in der letzteren Gefolge Bevölkerung und Kaufkraft zunehmend verdichten, so erwirkt diese Ortswahl einen großen Umfang der unmittelbaren Lagerverkäufe. Konfektionswerkstätten, Warenhäuser und mittlere Handlungen decken unter dem neuen Grundsatz eines durch hohe Umschlagsgeschwindigkeit gekennzeichneten optimalen Verhältnisses zwischen Lagerzins und -beanspruchung[1]) ihren Bedarf kurzfristig am Lager selbst. Damit wird die Haltung eines umfänglichen und übersichtlichen Lagerangebotes zum zweitwichtigsten Werbeakt.

Nur als Beteiligung an einer Maßnahme des Breitwarenhandels sind die *Sonderverkaufstage* zu erwähnen. Aus dem Bedürfnis der

[1]) Gewichts- und Wegangabe nach mündlichen Mitteilungen. Umsatzangabe siehe S. 43.
[2]) siehe S. 92 ff.
[3]) Ein typisches Beispiel solcher neuen Lagerhaltung bringt der 9. Band der 9. Arbeitsgruppe des III. Unterausschusses des A.U.E.A.d.W., S. 248 u. 272: nach Angaben zweier Sachverständigen wird Nähgarn etwa 20 mal jährlich umgeschlagen.



Breitgewebeausrüstereien hervorgegangen, die restlichen Stücke der letzten Saison durch Vermittlung des Großhandels schnellstens abzusetzen, sind diese Sondertage an den Großhandelslägern heute zu bedeutenden Veranstaltungen geworden, deren Vorteile darin bestehen, daß durch schnelle Zahlungsbereitschaft des Großhandels der Einkauf günstig gestellt, die Kosten langer Lagerung und umfassender Werbereisen gespart und derart beträchtliche Herabsetzungen der Verkaufspreise für diese Sonderangebote ermöglicht werden.

Oertlich auf Elberfeld, Köln, Hannover, Frankfurt und Leipzig beschränkt, liegen diese Sondertage um die Jahreswende, wenn durch das Weihnachtsgeschäft die Einzelhandelsbestände geräumt sind, andererseits aber Inventurverkäufe, Weiße Wochen u. a. m. eine schnelle und preiswürdige Auffüllung der Läger erforderlich machen.

Gleicherweise nur Beteiligung an fremden Einrichtungen sind die Werbungen auf den *Gemeinschaftseinkäufen und Submissionen* der einzelhändlerischen Einkaufsverbände und der Warenhauskonzerne. Gemäß der Absicht dieser neuen Versuche des Beschaffungswesens, ein Höchstmaß an vorteilhaften Bedingungen durch Zusammenballung von Umsatz- und Einkaufsmacht durchzusetzen, und infolge ihrer Technik zeigt diese Beteiligung jedoch stark passive Züge.

Vereinigt sich in diesen Verbänden und Konzernen eine Macht von zuweilen mehreren hundert Millionen, so muß es dem Großhändler umsomehr angelegen sein, mit diesen Partnern ins Geschäft zu kommen, als er hier allein auch unter den veränderten Kaufgewohnheiten jene Großaufträge erwarten kann, die seinem *großhändlerischen* Betriebe entsprechen.

Ist die Entschlußfreiheit seiner Werbung bereits durch die Mächtigkeit des Gegners in Schranken gewiesen, so wird sie durch ebendiesen auch verhandlungstechnisch in vorgeschriebene Bahnen gelenkt: Bei den Gemeinschaftseinkäufen muß sie sich oft darauf beschränken, die Musterungen den bestellten Zentraleinkäufern vorzulegen, die ihrerseits mit den angeschlossenen Einzelhändlern allein verhandeln. Ein Verkehr des Großhändlers mit seinen eigentlichen Kunden findet nicht statt; damit aber fallen wichtige Voraussetzungen der Marktbeobachtung und richtiger Werbung zwangsläufig fort. Darüber hinausgehend fehlt bei den Submissionen zuweilen — bei sonst gleicher Technik — auch die Wettbewerbsmöglichkeit des einzelnen Großhändlers: es dürfen sich nur die aufgeforderten Handelshäuser beteiligen.

Jedoch auch diese neuen Versuche der Einkaufsgestaltung haben ihre Grenzen. Nicht alle Waren lassen sich gemeinsam einkaufen oder submissionieren; vor allem nicht diejenigen, die starken modischen Strömungen unterliegen. Hier birgt die längere Vorausdisposition, an sich eine

wirtschaftlich-technische Notwendigkeit des Systems, Wagnisse, denen die verhältnismäßig locker gefügten Einkaufsvereinigungen und auch die Warenhauskonzerne auszuweichen suchen.

So gewinnt der Großhandel bei den nicht-stapelartigen Artikeln einen Teil seines Werbungsvermögens zurück. Aber auch beim Stapel bleibt ihm ein weiterer Teil dieses Vermögens, als kleinere Einzelhändler meist nicht imstande sind, den mitgliedschaftlichen Bedingungen der Einkaufsvereinigungen zu genügen, von denen nach dem „Führer durch die Einkaufsverbände, Waren- und Kaufhauskonzerne und Filialbetriebe im Textileinzelhandel" u. a. folgende genannt seien:

Uebernahme eines Anteils oder einer Aktie;
Uebernahme einer Haftpflicht oder -summe;
Unkostenbeitrag;
Mindestumsatz (insgesamt);
Mindestpersonalbestand;
Mindestbezug durch den Verband;
Gleichartigkeit des Geschäftsbetriebs und der Geschmacksrichtung der einzukaufenden Ware;
Erstklassige Bonität.

Letztes der allgemeinen Werbemittel sind die Messen, seien es fachliche, wie die Textilmessen in Leipzig und Frankfurt, seien es regionale, wie etwa in Königsberg und Breslau. Als Ersatz für den Reisenden vorgeschlagen, birgt dieses Mittel doch ernstliche Gefahren. Fällt die Messe in eine Zeit allgemeinen wirtschaftlichen Niederganges, so sind die Erfolgsaussichten von vornherein beschränkt; zweitens ist es nicht dem gesamten Kundenkreise möglich, regelmäßig diese Messen zu besuchen, schließlich erreichen die Beteiligungskosten an diesen Musterlägern u. U. eine Höhe, welche diejenige der Reisekosten erreicht.

Weitere Gründe findet die Abneigung gegen Messen darin, daß die Standorte der Messen und des Großhandels zumeist zusammenfallen, wodurch eine Beteiligung innerhalb des Messegeländes selbst unnötig wird, oder daß der Großhandel eines Ortes in einem so regen Wettbewerb (gegenseitigen) steht, daß er als Gesamtheit der ortsansässigen Firmen bereits Messecharakter trägt.

### Sondermaßnahmen der Werbung.

Es bleibt übrig, eine Reihe weiterer Werbeakte zu verfolgen, die nur einem engeren Kundenkreis gewidmet sind. Der Großhandel sucht nach Mitteln umfassender Daseinssicherung gegenüber den Ausschaltungsbestrebungen der Einzelhandels-Großen, der kleinere Einzelhändler sucht nach Mitteln erfolgversprechender Wettbewerbsführung gegenüber dem Wettbewerb ebendieser „Großen". So begegnen sie sich bei der Suche in Verträgen, die den Einzelhändler zum „Anschlußkunden" des Großhandels machen.

Der Einzelhändler verpflichtet sich u. a. zum alleinigen Bezug von dem Vertrags-Handelshaus, dieses hingegen dient dem angeschlossenen Kunden mit folgenden werbenden Maßnahmen: durch unmittelbare finanzielle Unterstützung bei Neu- und Umgründungen, bei Erweiterung und Vervollkommnung der verkaufstechnischen Ausrüstung; durch branchekundige Beratung in der Führung des Wettbewerbs und in der Gestaltung der inneren Verwaltung; schließlich durch Gewährung besonderer Bedingungsvorteile.

Den gebotenen Vorteilen stehen andererseits Nachteile gegenüber, die den Wunsch nach Unabhängigkeit bei den angeschlossenen Unternehmungen wachhalten: die Beschränkung der persönlichen Verfügungsfreiheit und die Belastung mit nicht immer passender Ware. Nachteile, denen gegenüber die Ersparnisse, die sich durch einen derartigen gemeinschaftlichen Bezug erzielen lassen, zuweilen von nicht allzu großem Gewicht erscheinen. Wurden sie doch für Stapelartikel mit etwa 4—5 % berechnet [1]).

## Der Erfolg der Werbung.

Um die Bewegung des Werbungserfolges, des Absatzes, während unbegrenzter Zeit herauszustellen, seien im folgenden ihre Grunderscheinungen: die Reihe der innerhalb einer Konjunkturperiode auftretenden ordentlichen Absatzbewegungen, das Folgevermögen des Absatzes gegenüber den Preisbewegungen und die Gesamtheit der außerordentlichen Absatzbewegungen betrachtet.

### Die ordentlichen Absatzbewegungen.

Der Kurzwarengroßhandel ist durch Nachfrage des letzten Verbrauchers entscheidend in dem Absatzflusse bestimmt. Diese Nachfrage untersteht in Umfang, zeitlichem Auftreten und Richtung drei Faktoren: der konjunkturellen Bewegung der Gesamtwirtschaft, der Abfolge der Saisons und der Schöpfung der Moden.

Dabei neigt dieser Fluß zum Gleichlauf in dem Maße, in dem die Kundenkreise der gewerblichen Konfektion und des Einzelhandels durch erzeugungs- und absatzpolitische Maßnahmen sich einem gleichmäßigen Beschäftigungsgange zu nähern suchen, sei es im Bekleidungsgewerbe, durch Fertigung auf Lager (Lageranbau), durch Bearbeitung eines ausländi-

[1]) Löwenstein, in: Wirtschaftskurve 1926, III, S.

schen Marktes (Uebersee) oder einer besonderen Warengattung (Fest-, Sport- und Berufskleidung), sei es im Einzelhandel durch Einschaltung von Sonderveranstaltungen während der verkaufsstillen Zeiten.

Die konjunkturellen Bewegungen — gesamtwirtschaftlicher Aufschwung mit steigendem Absatz und anziehenden Preisen einerseits, gesamtwirtschaftlicher Niedergang mit sinkendem Absatz und fallenden Preisen andererseits — treffen den Großhandel je nach der Warenart in verschiedener Stärke.

Der Absatz in den Waren, die zur Herstellung von Damenkleidung verwendet werden, erweist sich als konjunkturunempfindlicher als derjenige in Artikeln für die Fertigstellung von Herrenkleidung. Unschwer erklärt sich diese Erscheinung: wie der „Konfektionär" in Heft 82 des Jahrgangs 1926 aus einer vom Institut für Konjunkturforschung bearbeiteten Umsatzstatistik des Einzelhandels in der Damenkonfektion folgert, „... ist die Damenkonfektion nicht so sehr vom Gang wirtschaftlicher Konjunkturen abhängig, wie die Herrenkonfektion, weil nämlich der Bekleidungsbedarf vom weiblichen Geschlecht dringlicher empfunden wird, als vom männlichen Geschlecht. In der Skala der Bedürfnisse steht der Bekleidungsbedarf bei der Frau sehr viel höher als beim Manne. Diese psychologischen Unterschiede führen dazu, daß der Geschäftsgang in der Damenkonfektion kontinuierlicher verläuft als in der Herrenkonfektion."

Größere Unempfindlichkeit gegenüber den konjunkturellen Bewegungen kennzeichnet gleichfalls den Absatz in den Zutaten zur Herstellung von Arbeitskleidung. Leicht erklärt sich auch diese Erscheinung. Wo eine besondere Kleidung für die Berufsausübung erforderlich ist, da wird ihre Beschaffung in arbeiterrechtlichen Vereinbarungen zumeist dem Unternehmer auferlegt. Dieser aber hat nicht das geringste Interesse bei sich besserndem Geschäftsgange, die Unkosten dieser Stelle ansteigen zu lassen; vielmehr wird er durch entsprechende Besitzanordnungen sorgen, daß der Verschleiß an Arbeitskleidung auch in Zeiten lebhafter Beschäftigung nicht das durchschnittliche Maß überschreitet.

Innerhalb der verschiedenen Warengruppen zeigen wiederum die Waren hoher Güte eine größere Unberührtheit von den genannten Bewegungen als diejenigen minderer Güte. Der Grund ist ersichtlich: Waren hoher Güte finden nur in der Fertigstellung von Kleidung für Kreise überdurchschnittlicher Kaufkraft Verwendung. In diesen Kreisen aber erweist sich die Rangstellung der einmal vorhandenen Bedürfnisse des täglichen Lebens als weitgehend unempfindlich gegenüber dem Auf und Ab der Konjunkturen.

Die Abfolge der Saisons — der jahreszeitlich wie der gesellschaftlich bedingten — begleitet den Großhandel mit der gleichen Eindringlichkeit wie die Gesamtheit seiner Abnehmer, wenn auch bei alleiniger Gegenüberstellung mit dem Bekleidungsgewerbe die Wirkung der saisonalen Bewegungen minder tief erscheint. Denn bedeuten diese für das genannte Gewerbe, soweit es nicht der Fertigung von bestimmten Sonderzweigen der Kleidung gewidmet ist, in der Regel eine Einschränkung der Erzeugung oder einen Wechsel in den verarbeiteten Stoffen, so folgt für den Großhandel eine Betriebsumstellung derartigen Wesens und Umfanges nicht.



Zeigen sich die modischen Waren ihrer Art entsprechend als hochgradig saisonempfindlich, so weisen die Stapelwaren verschiedene Empfindlichkeit auf. Manche unter ihnen sind unempfindlich und werden das ganze Jahr hindurch unverändert nachgefragt, etwa Nähgarne und Nadeln. Andere hingegen zeigen zwar eine mit den Saisons etwas schwankende Nachfrage, werden aber ständig auf Lager gehalten, um erfahrungsgemäß unerwartet auftretende Bedarfsstöße erfolgreich auffangen zu können, etwa Handarbeitsmaterialien. Dritte, (wenige) Stapelwaren endlich haben hohe Saisonempfindlichkeit, etwa Huthalter und Ohrenschützer.

Was den saisonalen Bewegungen Einwirkung auf den Absatz in Stapelwaren verleiht, ist vor allem der besondere Umfang, nicht aber die Art der Nachfrage. Wie Wittkowski in einer Untersuchung über den Konfektionsbetrieb erklärt, drängt sich die Nachfrage auf einen verhältnismäßig kurzen Zeitraum zusammen, „der Höchstanforderungen an die Produktionsfähigkeit der Industrie stellt, um dann plötzlich ganz nachzulassen." [1]) Ist auch die Industrie, wie bereits erwähnt, bemüht, die Leistungsspitzen durch erzeugungspolitische Maßnahmen zu senken, so bieten das modische Wagnis und die finanzielle Mehrbelastung durch längere Lagerung auch diesem Grenzen, sodaß die „Spitzen" vorzüglich in Betrieben hoch- und mittelwertiger Konfektion, nicht viel an Höhe verlieren.

Aehnliches gilt für den Einzelhandel: auch hier finden wir saisonale Höchstanforderungen an die Verkaufsbereitschaft, denen durch absatzpolitische Einrichtungen nur mit teilweiser Wirksamkeit begegnet werden kann. Infolge der in der Gegenwart immer mehr verfeinerten Kaufgewohnheiten, besonders des „laufenden Einkaufs" der zur Fertigung oder zum Weiterverkauf benötigten Waren aber pflanzt sich diese Wirkung der zusammengedrängten Nachfrage der letzten Verbraucher auch auf den Großhandel über.

Die Schöpfung der Moden als letzter Faktor der Nachfragebildung bietet die vor allen anderen hervorragende Fragestellung großhändlerischer Betriebsführung. Unnötig dürfte es sein, nochmals die starke Abhängigkeit der Kurzwaren von den modischen Strömungen zu betonen, un-

[1]) Wittkowski, Damenkonfektion. Zeitschr. f. handelswiss. Forschg. 1928, S. 289 ff.

nötig ferner die Allgemeinverbreitung und die Kurzfristigkeit der einzelnen modischen Strömungen mit ihren Folgen der Vereinheitlichung und der Vermehrung des Bedarfes herauszustellen.

Es genügt, die genannten Gestaltungsgesetze des Bedarfes maßstäblich in Erinnerung zu halten, um festzustellen, daß es dem Kurzwarengroßhandel aufgegeben ist, gerade den Kreis dieser Artikel umsomehr zu pflegen, als in ihm die Sicherheit des modischen Instinkts, die geschmackliche Güte der Disposition und der Mut zum Wagnis, kurzum die vorränglich werbenden und die Einschaltung in den Warenweg sichernden Kräfte ihren sinnfälligen Ausdruck finden.

### Das Folgevermögen.

Sind die ordentlichen Absatzbewegungen als bekannt hinzustellen, so darf man bezüglich der folgenden Erscheinungen wohl von verbreitetem Unbekanntsein sprechen. Sachliche und menschliche Gründe sind seine Verursacher.

Voran bietet der umfängliche Warenkreis wegen der sonst in einem Mißverhältnis zum Erfolg zu gewärtigenden Kosten eine Beobachtung des Folgevermögens aller Artikel.

Sodann treten manche Waren verschiedenen stofflichen Ursprungs bei gleicher Zweckbestimmung oder bei mehrfacher Verwendungsmöglichkeit gegeneinander in Wettbewerb, etwa kunstseidene gegen gummielastische Träger, oder Herrengürtel — in anderer Verwendung als Schmuck, hier aber als Trägerersatz — gegen vorgenannte Trägerarten. Unter der praktisch in vielen Fällen erfüllten Voraussetzung annähernd gleicher Preisstellung der konkurrierenden Artikel ist es dann lediglich möglich, derartige Beobachtungen für die Wettbewerbsgemeinschaften zu führen. Der Erfolg der Bemühungen in Gestalt vernünftiger Entschließungen für die Verfügungen der Beschaffung und des Absatzes bleibt folglich auf die Gemeinschaften beschränkt. Das aber heißt, daß für die rationale Bewirtschaftung des einzelnen Artikels keine zusätzliche Erkenntnis gewonnen werden kann und die Anstrengungen für die Gesamtheit der in Wettbewerb stehenden Artikel unnütz vertan werden.

Ferner steht der Wert der in das fertige Erzeugnis der Konfektion eingehenden Kurzwaren zum Gesamterstehungswert dieses zumeist in niederem Verhältnis. Elastizität und Latenz der Kurzwaren werden daher durch die gleichen Erscheinungen der anderen am Erzeugnis beteiligten Materialien vielfach bis zur Unfeststellbarkeit überdeckt.

Letztens begegnen von Seiten der modischen Strömungen sachliche Gründe des Unbekanntseins der obigen Erscheinungen. Diese Strömungen stellen ihre Forderungen ohne Rücksichtnahme auf Preisstellungen, lediglich nach dem von Kostenerwägungen freien Willen ihrer Schöpfer. Hat aber der Mehr- oder Minderaufwand an schmückenden Zutaten keinen ursächlichen Zusammenhang mit deren Preisbewegungen, so ist es für den Bereich dieser Zutaten sachlich unmöglich, eine dergestaltete Beobachtung zu führen.

Zu diesen objektiven Gründen gesellt sich ein subjektiver, welcher der Art und Weise bezw. der Unvollkommenheit der menschlichen Nutzenschätzung entspringt.

Wenn Rosenstein-Rodan in einem Beitrag über den Grenznutzen im Handwörterbuch der Staatswissenschaften schreibt [1]), daß nur die unteren Ränge oder Grenzschichten der Bedürfnisse (also die nicht-vitalen Bedürfnisse) veränderlich seien und sich aus diesem Grunde die neu vorzunehmenden Verfügungen odr Dispositionsänderungen in aller Regel nur auf die Grenzverwendungen erstreckten, daß in den Grenzschichten aber die Komplementarität der Nutzen sehr lose und letzterer Wirkung wenig fühlbar sei, sodaß eine Aenderung einer Grenzverwendung in aller Regel keine weiteren Verwendungsänderungen nach sich ziehe, so erhellt aus diesem die Bedeutung des wirtschaftssubjektiven Grundes.

Denn stellt der obige Beitrag fest, daß es für den Kreis der Grenzverwendungen an einem wirklichen Maßstabe der mit diesem zu erstellenden Nutzen fehle, und daher die Aenderungen in den Verwendungen planloser Willkür ausgeliefert sei, so folgt für den hier angezogenen Warenkreis — der wegen seines zumeist niederen Wertverhältnisses überwiegend in die mit den Grenzverwendungen zu beschaffenden Nutzen einzureihen ist —, daß er in aller Regel außerhalb einer wirtschaftlich vernünftigen Bedarfsplanung des letzten Verbrauchers stehe. Damit aber entfällt sachlich die Möglichkeit einer Beobachtung des Folgevermögens.

Freilich deutet bereits der mehrfach wiederkehrende Ausdruck der Regelhaftigkeit an, daß es Ausnahmen geben müsse. Sie umfassen diejenigen Teile des Angebotes, die wegen ihres höheren Wertverhältnisses aus dem Bereiche der mit den Grenzverwendungen zu erwirkenden Nutzen ausscheiden. Möchte dieses zunächst als eine wissenschaftliche Ableitung ohne Wirklichkeitswert erscheinen, so darf erinnert werden, daß die händlerische Praxis selbst sich dieser Ausnahmen bewußt ist.

Der ständige Versuch einer Vervollkommnung des Angebots geht nicht nur aus der durch die geschäftliche Erfahrung als berechtigt erwiesenen und im Einklang mit der Theorie stehenden Erwartung hervor, der letzte Verbraucher werde dank der Planlosigkeit seines Wirtschaftens mit den Grenzverwendungen auch noch diesem oder jenem neuen Artikel umgemessen einen Nutzen zusprechen, er entspringt vielmehr der in der Er-

[1]) Handwörterb. d. Staatswiss., 4. Aufl., Seite 1090 ff.

fahrung gleicherweise gemachten Beobachtung des Dem-Preise-nicht-folgenkönnens des Absatzes, sofern es sich bei obiger Vervollkommnung um die Ersetzung eines im Preise steigenden Artikels durch einen anderen handelt, der bei gleicher Zweckdienlichkeit aber anderer stofflicher oder erzeugungstechnischer Herkunft der ursprünglichen Preisstellung des ersetzten Artikels gleich- oder doch nahekommt, etwa die Ersetzung von handgeklöppelten durch maschinengeklöppelte einfädige Spitzen.

Er entspringt weiter der in der Erfahrung gemachten Beobachtung der Spannung Preis zu mangelnder Kaufkraft, sofern es sich um die Ersetzung eines Artikels unveränderten Preises durch einen anderen gleicher Zweckgeeignetheit, aber niedrigerer Preisstellung handelt, etwa von echten durch künstliche Seiden. Denn die Einführung der billigeren Ware müßte ohne Reiz für die Geschäftsführung sein, wenn sie nur damit rechnen könnte, den bisherigen Absatzumfang aufrechtzuerhalten; den Anreiz bildet vielmehr die Voraussicht einer mengen- und wertmäßigen Erweiterung des Absatzes, d. h. einer Weckung des latenten Bedarfes.

Sind hiermit die Erscheinungen und ihre Beobachtung als durchaus praktisch bedeutsam erwiesen, so bleibt nunmehr übrig, Elastizität und Latenz zum erörterten Warenkreis in Beziehung zu setzen. Wenn dabei nur Richtungen geboten werden, so folgt dieser Mangel aus der Tatsache, daß die Durchführung der Warenzuordnung zu den Bereichen der verschiedenen Verhältniswerte allein einer Tatsachensammlung der Praxis zukommt.

Das Folgevermögen des Absatzes teilt das Gesamtangebot in zwei in ihrer Preisempfindlichkeit verschieden geartete Gruppen. Wurde bereits gesagt, daß die modischen Strömungen frei von Kostenvorstellungen ihre Forderungen erheben und durchsetzen, so ergibt sich daraus für den Kreis der schmückenden Zutaten eine große Unempfindlichkeit gegenüber den Preisbewegungen und somit eine weitgehende Anelastizität oder Unveränderlichkeit des Absatzumfanges.

Dem entgegen erweist sich der Absatz in den Artikeln stapelartigen Charakters insgesamt als preisempfindlicher und veränderlicher, wenn andererseits auch ihm eine begrenzte Neigung zur Anelastizität in dem Maße innewohnt, in dem die Fertigungslöhne des Bekleidungsgewerbes Ausgleichsmöglichkeiten für die Preisbewegungen der Zutaten bieten.

### Die außerordentlichen Absatzbewegungen.

Folgengegenwärtiger ist für den betrachteten Geschäftskreis die Gesamtheit jener außerordentlichen Absatzerscheinungen, die ihren Ausgang von den mannigfachen Umformungen des Bevölkerungsbildes nehmen.



Vor allen anderen Absatzversetzungen ragt diejenige im Gefolge der generativen Umformung hervor, d. h. im Gefolge aller Sonderbewegungen, die eine Bevölkerung abseits der natürlichen Bewegung ihres Alters- und Geschlechtsaufbaues nimmt. Ist sie doch diejenige, die einer Beobachtung die anziehendsten Aufgaben wie auch den auf die Länge der Zeit größten Gewinn zuweist. Ihr gilt es, den ganzen Lebensgang eines Volkes in seinen wichtigsten Abschnitten von der Geburt bis zum Tode in einer so aufgegliederten Form zugrundezulegen, daß die Werbung auf Grund dieser Unterlagen sich den jeweils herrschenden zeitlichen und auch örtlichen Verhältnissen bestens anpassen kann.

Beziehen wir diese Versetzung auf den erörterten Warenkreis, so mag unter anderem folgender Gewinn aus einer derartigen Beobachtung fließen: daß auf Grund einer Beobachtung der Schulpflichtigkeit des weiblichen Geschlechts die Werbung für Handarbeitsgarne und -geräte entsprechend angesetzt wird, u. a. m.

Neben ihr steht die Versetzung infolge beruflicher Umformung, vor allem im Gefolge jenes unaufhörlichen Wechselns aus den ländlichen in die gewerblichen Berufe wie aber auch jener anderen zahlenmäßig bedeutsamen Berufswanderung. Ihnen folgt, daß in dem Maße, in dem sich der Mensch seiner bisherigen beruflichen Tätigkeit begibt, um eine anders geartete anzunehmen, er auch die Gesamtheit seines Bedarfes notwendigerweise einer Aenderung unterziehen wird, angefangen vom Bedarf an Werkzeugen und Stoffen zur Berufsausübung bis hin zum Bedarf des häuslichen Lebens.

Unter Beziehung auf den erörterten Großhandel können wir feststellen, daß etwa der Uebergang unserer ehemaligen Wehrmacht in Berufe der Privatwirtschaft ihren Bedarf an Kleidung vom Waffenrock zum bürgerlichen Anzug und somit von den Zutaten ersterer Kleidungsstücke zu denjenigen der letzteren versetzte.

Die Versetzung infolge wohnsiedlerischer Umformung tritt abseits der beruflichen oder arbeitsansiedlerischen Umformung auch als selbständige Eigenbewegung als dritte außerordentliche Erscheinung des Absatzes auf. Die neuzeitlichen Organisationsgesetze der Wirtschaft gebieten und die technischen Vervollkommnungen der Verkehrsmittel ermöglichen eine neue Planungsweise der Wohnaussiedlung. Darüber hinaus zwingen die technische und händlerische Rationalisierung der Großgewerbe im Verfolg von Stillegung und Neuerstellung zuweilen zur zwangsweisen Umsiedlung von Hunderten von Familien. Mit dieser dauernden Bewegung des Siedlungsbildes aber bewegt sich auch der Absatz in immer neuem örtlichen Entstehen und Vergehen hin und her.

Erinnert werde hier an die seit Kriegsende in großem Ausmaß eröffnete Betätigung der öffentlichen Hand im Wohnbau, etwa an die Um-

siedlung der in den östlichen Stadtteilen Berlins ansässigen Arbeiterschaft in die Nähe der westwärts gewanderten Großbetriebe, oder an die mit den Umgemeindungen im Ruhrkohlenbezirk verbundene Neueinteilung der Selbstverwaltungsämter und die daraus folgende Umsiedlung der Beamtenfamilien.

In zeitlichem Gleichlauf mit der beruflichen Bevölkerungsumformung, als Grund oder Folge letzterer, ergibt sich eine arbeitssiedlerische Umformung mit der Neigung zum optimalen Betrieb mannigfacher Anlage und Funktion und dem Erfolge eines sich stetig verändernden Verhältnisses der Größenklassen der Betriebe untereinander. Mit dieser Bewegung des Siedlungsbildes der Arbeit bewegt sich der Absatz gleichfalls in entsprechender Richtung hin und her.

Handel und Konfektion bieten dafür geeignete Beispiele. In ähnlichem Maße, wie der Anteil der ländlichen Bevölkerung an dem Gesamtvolke fiel, sank der Bestand der kleinen Warenhandlungen und stieg die Zahl der größeren einschlägigen Unternehmungen in den gewerbereichen Städten, wuchs auch die Zahl der gewerblichen unter den Konfektionsbetrieben in einer Weise höchster Anschaulichkeit und Bedeutung für die Absatzgestaltung:

An der Gesamtzahl der Beschäftigten sank im Zeitraume von 1882 bis 1925 der Anteil der Kleinbetriebe von 91,57 % auf 58.29 %. Hingegen stieg der Anteil der Mittelbetriebe in dem gleichen Zeitraum von 6,21 % auf 20,89 % und derjenige der Großbetriebe sogar von 2,22 % auf 20,82 %![1]) Dieses Beispiel zeigt, welche Bedeutung der betrieblichen Umformung des Kundenkreises hinsichtlich der Größenklassen der Betriebe zukommt und wie wichtig für die feste Einlagerung des Großhandels in die Gesamtwirtschaft demgemäß eine laufende Beobachtung dieser wie auch der vorhergenannten Versetzungserscheinungen ist!

## Die Probleme der Werbung.

Sind vorangehend die werbenden Maßnahmen des Absatzes sowie ihr Erfolg zur Darstellung gekommen, so bleibt, die mit der Werbung verbundenen wirtschaftlichen und wirtschaftlich-technischen Probleme näher zu betrachten. Dabei lassen Waren und Märkte in ihrer Eigenart wie auf die funktionalen Aufgaben des Großhandels so auch auf die mit der Erfüllung dieser Aufgaben verbundenen Probleme schließen, die in solche der Waren, der Lieferer und der Abnehmer geteilt werden können, wobei der Anlage dieser Arbeit entsprechend Liefererprobleme außer Behandlung bleiben.

[1]) Berechnet nach Woitinsky, a. a. O., Seite 38.



### Warenprobleme.

#### 1. Mode und Stapel.

Begibt sich im allgemeinen der Großhandel des stärksten Werbemittels neuzeitlicher Absatzgestaltung, der Reklame, unter dem ihm anhaftenden Mangel der Grundlage verantwortlicher Warenwerbung — der im Einflußvermögen auf den Erzeugungsgang beruhenden Möglichkeit rationaler Gütegewähr — so bedarf er eines anderen, um die Beachtung des Absatzmarktes auf sich zu ziehen.

Er findet es in der durch die modische Auswahl seines Angebotes bekundeten Sicherheit des Modeinstinkts in Verbindung mit einem Hochstand des Geschmacks. Sind beide Eigenschaften nicht anlernbar, so offenbart sich in ihnen in hervorragender Weise die eigentliche und betriebsdifferenzierende Fachleistung der Unternehmung und bietet sich in ihnen die Möglichkeit einer irrationalen Gütegewähr, die für den Bestand der Unternehmung von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Eingeschlossen in dieses Problem — und mit seinen Lösungen jeweils zugleich beantwortet — liegt jene andere Fragestellung nach dem spezifischen Wert der Waren, insofern die Höhe dieses Wertes als abhängige Funktion der modischen Eigenart anzusehen ist, da Stoffe und rational-technische wie auch irrationale Leistungen hohen Wertes im Bereiche des erörterten Warenkreises allein in der Herstellung modischer Artikel Verwendung finden. Ist aber aus Gründen der Werbung dem Großhandel die vorzügliche Pflege gerade der modischen Artikel aufgegebn, so folgt daraus, daß auch der durchschnittliche spezifische Wert des Gesamtangebotes notwendigerweise hoch sein werde.

Können der Umschwung einer Mode vor ihrem eigentlichen Erscheinen, ihr Abbruch inmitten der Saison oder eine unerwartet große Mitbewerberschaft aber ständig die Gefahr einer Herabschreibung der modischen Auswahl auf den Nullwert eintreten lassen, so setzen hier die Sicherungsmaßnahmen mittelst des Stapelsortimentes ein und begründen zwischen den Artikeln der Stapel- und der Modeart absatzpolitische Beziehungen von Bedeutung.

Dem ersteren Sortiment bietet sich als Ziel der Sicherung die Wiederherbeibringung der von dem jeweiligen Absatzumfang nicht beeinflußten unveränderlichen Aufwendungen.

In diesem Falle muß also das Verhältnis zwischen modischen und Stapelwaren etwa in folgender Formel münden: Fixe Kosten des Handels mit modischen Artikeln = Reingewinn des Handels mit Stapelartikeln. Da aber der mit letzteren als einer untergeordneten Fachleistung verbundene Reingewinn verhältnismäßig klein ist, so ergibt sich daraus der große Umfang des in Stapelwaren erforderlichen Ab-

satzes, ergibt sich weiter die enge Verbundenheit zwischen der Größe der werbenden Kraft einer Unternehmung und der anderen ihres an sich wenig werbungsfähigen Stapelsortimentes.

### 2. Marken- und markenfreie Ware.

Die Problemstellung bedarf eines dreifachen Ausganges: einmal des großhändlerischen Verhaltens zum uneigentlichen oder nicht gesetzlich geschützten freiverkäuflichen Markenartikel; sodann desjenigen zum gesetzlich geschützten, aber noch frei verkäuflichen Markenartikel und schließlich des Verhaltens zum gesetzlich geschützten und preissyndizierten Markenartikel.

Leicht ergibt sich die Lösung der ersten beiden: Ist die Güte eines ungeschützten Artikels in den Käuferkreisen derart sprichwörtlich geworden, daß ihm der Ruf einer Markenauszeichnung beigelegt wurde, etwa Gablonzer Schmuckwaren und Aachener Nadlerwaren, so ergibt sich, daß bereits mit der Einbeziehung dieses Artikels in das Angebot des Großhandelshauses letzterem eine Selbstqualifizierung widerfährt, die sein werbendes Auftreten auf dem Absatzmarkt nur vorteilhaft unterstützen kann.

Dieser Zunahme der werbenden Kraft aber steht keine irgendwie geartete Abnahme der Entschließungsfreiheit in den Beschaffungs- und Absatzverfügungen gegenüber: der ungeschützte Markenartikel wird von einer Mehrzahl in Wettbewerb stehender Erzeuger hergestellt und dieser Bewerbungszustand läßt die Möglichkeit der Durchsetzung vorteilhaftester Einkaufsbedingungen völlig unverschlossen. Gleicherweise eröffnet sich nach der andere Seite dank der Preisungebundenheit die Möglichkeit der Erwirkung günstigster Verkaufsbedingungen. Dem ungeschützten Markenartikel wird daher der Großhandel aus Werbungsgründen stets einen umfänglichen Raum in seinen warenpolitischen Bemühungen einräumen.

In verstärktem Maße gilt dasselbe für die markengeschützten, aber nicht preissyndizierten Waren. Denn ist in ersterem Falle die Marke nicht als eine freiwillige Anerkennung der Leistung eines Unbekannten durch den Kreis anonymer Verbraucher, somit ein an niemanden gerichtetes, verpflichtungsloses Gesamturteil einer zahlenmäßig unübersehbaren und in ihrer Urteilsfähigkeit uneinheitlichen Masse, so tritt im vorliegenden Fall der geschützten Markenware Verpflichtung, Verpflichtender und Verpflichteter eindeutig heraus. Der Erzeuger verpflichtet sich selbst zur Einhaltung eines bestimmten Gütegrades und er begleitet diese Selbstverpflichtung mit der in seiner Werbung enthaltenen öffentlichen Aufforderung, ihn in ihrer Ausübung mit den Methoden rationaler Qualitätsbestimmung zu überwachen.



Freilich begegnet hier dieser Zunahme der werbenden Kraft eine erste Einschränkung der Entschließungsungebundenheit. Diese Markenware kann das händlerische Unternehmen nur von dem Markenberechtigten beziehen. Erachtet es einmal die Führung der Ware in seinem Angebot als notwendig, so bleibt es in ihrer Beschaffung an den genannten Rechtsträger gebunden. Allein so bedeutsam diese Einschränkung grundsätzlich erscheinen mag, so bedeutungslos ist sie in der geschäftlichen Wirklichkeit dank des herrschenden Wettbewerbes unter den Markenträgern.

Denn rechtlich hält natürlicherweise nichts, abgesehen von der besonderen Wirkung technischer Verfahrenspatente, den einzelnen Erzeuger davon ab, die Gütegewähr seines „geschützten" Mitbewerbers unter eigener Markenführung auch auf seine Ware zu übernehmen und letztere damit werbungsebenbürtig zu machen (Leinenknöpfe). So verbindet sich also in dem geschützten, nicht preissyndizierten Markenartikel der Vorteil einer rationalen Gewährleistung der Güte und damit einer verstärkten Werbungskraft mit dem anderen der freien Bedingungswahl. In vorzüglicher Weise wird der Großhandel daher gerade diese Waren in seinem Angebot berücksichtigen.

Gänzlich andere Behandlung aber erfährt der bedingungsgebundene Markenartikel. Ist hier dem Großhandel die Durchsetzung vorteilhaftester Bedingungen sowohl nach der Seite der Beschaffung wie nach der Seite des Absatzes durch die Festsetzung des Einkaufs- und auch des Verkaufspreises seitens des Erzeugers unmöglich gemacht, und ist ihm damit alle über eine Frachtführung hinausreichende Wirkungsmöglichkeit fast gänzlich genommen, bietet auch schließlich diese Betätigung keine genügende Daseinssicherung innerhalb des brancheeigenen Warenweges, so folgt, daß aus Selbsterhaltungswillen die warenpolitischen Bemühungen zum möglichsten Ausschluß dieser Artikel aus dem Verzeichnis führen müssen (Nähseiden).

Ist also die Gefahr der Initiativeeinschränkung des Großhandels durch die Markenartikel relativ gering, so kommt als Grund weiterer Gefahrminderung hinzu, daß die modischen Strömungen mit ihrem schnellen Wechsel die Einführung und Ausbreitung von Marken wenn nicht überhaupt unmöglich machen, so doch mindestens in empfindlicher Weise stören und damit wieder an die Stelle der Marke den Ruf des Handelshauses werbend treten lassen. Zeigten wir aber vorangehend den überragenden Anteil der modischen Artikel am Angebot, so folgt daraus die praktische Unerheblichkeit der Ausschaltungsgefahr seitens der Markenartikel für die erörterte Branche.

### 3. Waren räumlich und zeitlich begrenzten und unbegrenzten Absatzes.

Bedarf es keiner besonderen Erwähnung, daß einer größeren Allgemeinverbreitung des Bedarfes in aller Regel ein stärkeres Freisein von räumlichen und zeitlichen Wagnissen und damit eine umfänglichere Daseinssicherung folgen, so bleibt doch dieses Dasein erst werbend zu gewinnen. Wie nun in der ersten Fragestellung den modischen Waren diese werbende Kraft eignet, da sie die „Witterung des Kommenden" und den geschmacklichen Hochstand als eigentümliche Betriebswerte herausstellen, so hier den Waren räumlich und zeitlich begrenzter Verbreitung, da sie von der unnachahmbaren Befähigung der Leitung, die einen Waren vernunftgemäß auf ihre Zweckbestimmung auszurichten, andere nachempfindend ihrer überlieferten kultischen und kulturlichen Bedeutung anzupassen, dritte endlich zur rechten Zeit herauszubringen, Beweis bieten.

Sind daher gerade die Waren räumlich und zeitlich gebundener Verbreitung aus dem Grunde der Werbung vorzüglich zu behandeln, so dürfen andererseits diejenigen freier Verbreitung aus dem Grunde der Sicherung in einem den Unternehmensbestand verbürgenden Umfange nicht ungepflegt gelassen werden, wie denn die Kompensation aller Waren zur dauernden, gleichmäßig hohen Ausnützung der Arbeitsbereitschaft das grundlegende Mittel der großhändlerischen Daseinssicherung bildet.

## Kundenprobleme.

Wie den Warenproblemen, so steht auch den Kundenproblemen dieser Gedanke der ausgeglichenen Beanspruchung der Leistungsfähigkeit richtunggebend voran. Ueber diese Gemeinsamkeit hinaus erweitern die Lösungsversuche der Kundenprobleme gegenüber den vorgenannten das Ziel. Soll dort auf Grund einer sorgfältigen Gliederung des Angebotes die Möglichkeit der Kompensation lediglich geschaffen werden, so hier auf Grund der sorgfältigen Auswahl des Abnehmerkreises die Kompensation selbst.

### 1. Allgemeiner und Sonderkunde.

Wurde bei der Betrachtung des Absatzverlaufes die zeitliche Anteilnahme der Abnehmergruppen an der Warenbewegung herausherausgestellt, so bietet sich in dieser hier zu betrachtenden Erscheinung das vorrängliche Schlußfeld großhändlerischer Kundenpolitik. Die gutsortierte Handlung und auch die einschlägigen Abteilungen der Waren- und Kaufhäuser verbürgen in ihrem unbeschränkten Warenkreis einen



laufenden Bedarf in allen Brancheartikeln; hingegen das kleine Kurzwarengeschäft und die Sonderhäuser, ferner die entsprechenden Sonderabteilungen der Bekleidungs- und Wäschehäuser nur einen dauernden Bedarf in einzelnen Artikelgruppen; die Konfektion letztens einen zeitlich wie auch warenmäßig begrenzten Bedarf je nach Güte und Richtung ihrer Erzeugung: die Feinstkonfektion einen solchen von kurzer Dauer entsprechend den Saisons und von beschränktem Warenkreis, die Stapelkonfektion einen solchen von längerer Dauer und von einer geringeren Abgrenzung des Warenkreises, die Berufs- und Sportkonfektion endlich einen dauernden Bedarf in bestimmten Artikeln. Innerhalb dieser Möglichkeiten gilt es also den günstigsten Ausgleich herbeizuführen.

Eingebettet in dieses Problem liegt jene andere Fragestellung nach der Größe der Kundenbetriebe, insofern diese Größe als Abhängige der Eigenart anzusehen ist, da Groß- und Mittelbetriebe allein unter den Konfektions- und den Warenhäusern sowie den gutsortierten Handlungen vorzufinden sind. Ist nun aus Gründen der Kompensation dem Großhandel die Verbindung mit den letztgenannten Kunden besonders nahegelegt, so folgt daraus, daß auch die durchschnittliche Betriebsgröße des Kundenkreises umfänglich sein werde.

### 2. Freier und geschlossener Kunde.

Wohl gewährleistet der zentrale Betriebswille des Großhandelshauses durch seine Aufnahmebedingungen die qualitative Zusammensetzung der angeschlossenen Einzelhändler; auch kann er der letzteren Bedeutung für den örtlichen Markt durch entsprechende Unterstützung im Wettbewerb vermehren, in stillen Zeiten Ausgleichskäufe zur Erzielung eines Mindestabsatzes erzwingen und schließlich das Kundennetz mittels dieses Anschlußsystems so verdichten, daß regionaler Aufwand und regionaler Ertrag in ein wirtschaftlich vernünftiges Verhältnis zu einander treten. Allein damit erscheint der genügende Einsatz dieses Abwehrmittels gegenüber den Ausschaltungsversuchen keineswegs sichergestellt.

Hat das System des angeschlossenen gegenüber dem des freien Kunden den Vorzug, daß es zum Bezuge „verpflichtet", so andererseits den Nachteil unerwünschter räumlicher Begrenzung und Kapitalbindung an betriebsfremde Angelegenheiten. Einmal ist das Vorkommen dieses Mittels, gemessen an dem Verlangen des gesamten Großhandels nach ihm, verhältnismäßig ungenügend — damit entbrennt ein Kampf um dieses Mittel unter den Großhandelshäusern,

der sie zwecks unbedingter Sicherung des Anschlusses nötigt zur Vermeidung der Ausvermietung durch die Mitbewerber, auch das Grundstück des Einzelhandelsgeschäftes durch Kauf in Eigentum zu nehmen. Das System ist also mit einer dauernden und großen finanziellen Belastung verbunden, die nicht allzu viele Handelsbetriebe zu tragen vermögen.

Zum andern ist der Ausbau des Systems durch die Größe der einzugehenden Wagnisse und Aufgaben begrenzt. Das erhöhte Entgegenkommen gegenüber dem Anschlußkunden birgt erhöhte Risiken, denen wirksamer auf engerem Felde begegnet werden kann: die unmittelbare finanzielle Unterstützung fordert eine gegenwärtigere Beaufsichtigung des Geschäftsgebahrens, die branchenkundliche Beratung eine genaue Marktbeobachtung und laufende Betriebsüberwachung — Bemühungen, die ohne Unverhältnis der Kosten nur für kleinere Gebiete durchführbar erscheinen.

### 3. Naher und ferner Kunde.

An früherer Stelle haben wir berechnet, daß die Bahnbeförderung der Musterkoffer etwa 3—4 Millionen RM. jährlich erfordere, unangesetzt die sonstigen Aufwendungen der Reisenden. Unterlegt man nun diesem Gesamtaufwande die Tatsache, daß der Süddeutschland bereisende Angestellte eines norddeutschen Hauses auf seinem üblichen Absatzwege in die Kreise von drei oder auch mehr süddeutschen Großhandelsfirmen eindringt, so wird der Widersinn dieser angeblichen Ordnung offenbar:

Erfüllt der Großhandel die Funktion der Qualitätssteigerung, indem er den Wettbewerb der Erzeugnisse durch Ueberschneidung ihrer ursprünglichen Absatzkreise sichert, so bringt er durch die räumliche Unbegrenztheit seines Wettbewerbes diese bereits überschnittenen Radien noch ein weiteres Mal zum Schnitt — was in klarer Folgerung nichts anderes heißt, als daß erstens ein Teil der Erzeugnisse jeweils in ihren primären Absatzkreisen noch in einem sekundären Verfahren in Angebot gestellt werden, zweitens ein weiterer Teil der Erzeugnisse in ihren sekundären Radien in einem tertiären Verfahren usw., alle diese wiederholten Male jedoch in einem teueren Angebotsverfahren als das jeweils vorangehende, sachlich notwendige war! Denn zweifellos ist das Verfahren, durch den süddeutschen Reisenden etwa eines berlinischen Hauses freiburgische Seide in Offenburg anzubieten, von höheren Kosten begleitet, als das Angebot eines freiburgischen Händlers an dem gleichen Platz (unter der Voraussetzung gleicher Betriebsrationalität beider Großhändler). Das Gleiche gilt für ein etwa nach einer



württembergischen Stadt gerichtetes Angebot, wo sich möglicherweise drei Anbieter begegnen: aus Freiburg, aus Stuttgart und aus Berlin.

Steht somit die Ungeordnetheit des ganzen Angebotssystems in Bezug auf die räumliche Gestaltung des Wettbewerbs fest, und ist auch die Praxis sich dieses Zustandes bewußt, so werden dem Vorschlage einer regionalen Absatzteilung doch wiederkehrend dieselben Einwände entgegengestellt: niemand könne in einem Neugründungen so leicht zugänglichen Warenkreise wie dem des Kurzwarenhandels die Unverletzlichkeit der einzelnen Region verbürgen. Wie für Neugründungen, gelte dasselbe auch für die Gefahr expansiver Absichten der benachbarten Handelshäuser.

Zweitens hielte man Verlustgebiete nicht durch. Zeige sich nach einiger Zeit, daß ein Gebiet dem eigenen Hause nicht zu erobern sei, so würden in allen Fällen die Reisenden selbstverständlich zurückgezogen. Wo hingegen ein Gebiet erst einmal gewonnen sei, da bleibe die räumliche Entfernung vom Großhandelsplatze unbeachtlich.

Untersucht man obige Einwände auf ihren sachlichen Ausgang, so wird man dem letztgenannten eine gewisse Kraft nicht absprechen können. Allein auch bei ihm bleibt die Frage, von welchem Grade der Zinsminderung des regional aufgewendeten Kapitals an ein Gebiet als verlustbringend angesehen wird — eine Frage, deren Beantwortung oft weniger rational als unternehmerpsychologisch gesucht werden dürfte.

Dem ersten Einwand hingegen eignet eine offensichtliche Schwäche. Gibt es doch für die Verletzung der Region nur die Wahl zwischen zwei Erklärungen: derjenigen der eigenen Wettbewerbsunfähigkeit im besonderen und der anderen der kapitalmäßigen Uebersetzung des ganzen Handelszweiges im allgemeinen. Da jene aber kaum abgegeben werden dürfte, so bleibt diese als Grund mangelnder Gewährsmöglichkeit der Unumstrittenheit der Region allein übrig. Diese kapitalmäßige Uebersetzung eines einzelnen Wirtschaftszweiges in einer Zeit allgemeiner Kapitalnot aber fordert gerade zur Rationalisierung durch Regionalisierung heraus — womit selbstverständlich die Frage der weiteren Verwendung des freigesetzten Kapitals neue Betriebsprobleme vom Standpunkte der Daseinssicherung des erörterten Handelszweiges aufwürfe.

Doch selbst unter der Annahme, daß eine Ueberkapitalisierung vorläge und der Wille zur Herbeiführung der Unbestreitbarkeit bei den Beteiligten vorhanden wäre, so ständen einer rgionalen Arbeitsteilung sachliche Hindernisse ernstlich im Wege. Voran würde eine derartige Teilung die Möglichkeit einer Quotenberechnung voraussetzen, die je-

doch an Vielzahl und Eigenart der Waren scheitern müßte; denn wo irrationale Momente bei der Wertschätzung einer Ware bedeutsam Teil haben, da ist eine rationale Anteilsfeststellung unmöglich.

Wie auch wollte man den Wert einer vierzigjährigen Marktbeobachtung für Hunderte von Artikeln einschätzen? Sodann eignet dem heutigen Werbungsumfang eine durch jahrzehntelanges Erproben gewonnene regionale Wagnisausgeglichenheit, die durch eine freiwillige regionale Arbeitsteilung in ihrem Bestehen aller Wahrscheinlichkeit nach gefährdet würde, wofür die zwangsweise regionale Teilung der Absatzgebiete des ostdeutschen Großhandels durch die Grenzziehungen von Versailles warnenden Beweis biete.

Einer regionalen Arbeitsteilung würden schließlich auch von den Kunden große Schwierigkeiten begegnen: einerseits ständen sie in festem Vertrauensverhältnis zu ihren Lieferern, andererseits wünschten sie den Wettbewerb mehrerer Großhändler zwecks Schutz vor Uebervorteilung.

Diese mannigfachen Hindernisse auf dem Wege einer gemeinsamen Untersuchung der Absatzbedingungen, also eines friedlichen Ausgleichs der Werbungsansprüche der einzelnen Unternehmungen zu beseitigen, steht sachlich zweifellos im Bereich des Möglichen, — doch fragt es sich, ob nicht auch hier der Kampf als ein ungleich vertrauteres menschliches Grunderlebnis schneller zum Ziele führe als das mit vielen Voraussetzungen warenmäßiger und verhandlungstechnischer Art vorbelastetes Suchen nach einem vertraglichen Ausgleich.

### Wirtschaftlich-Technische Probleme.

Sind damit die wirtschaftlichen Fragestellungen erschöpft, andererseits aber Eigenarten der Kurzwaren und ihrer Märkte zugleich anderen Warenkreisen teilweise gemein, so bleibt die Frage, was eigentlich den erörterten Großhandel hinsichtlich seiner Problematik von den anderen Zweigen des textilen Handels abhebe.

Es ist der Umfang des Angebotes und seiner Märkte, die Vielzahl der Waren und der Betriebe in Beschaffung und Absatz — die „große Zahl", Sinnbild einer technisch-wirtschaftlichen Erscheinung. Mangels genügender Unterlagen beschränken wir uns auf die Aufzählung der mit dieser „Vielzahl" verbundenen technisch-wirtschaftlichen Probleme. Zuvorderst zeigen sich diese Fragen in kennzeichnend hohen Handlungsunkosten. Amerikanische Untersuchungen [1]) stellten als Ursachen dieser Kostenhöhe folgende Betriebszustände heraus:

[1]) Mc. Niece, Untersuchung der Unkosten im Großhandel. In: Harvard Business Review, vol. VII, Oktober 1928, S. 26 ff.



Bereitwilligkeit einiger Großhändler, Normalpackungen in größerem Umfange aufzuteilen — höherer Hundertsatz an kleinen Aufträgen bei einigen Großhändlern — hohe Kosten je Artikel, obgleich das Verhältnis von Gesamtunkosten zu Gesamtverkäufen nicht abnorm sein mag. In solchen Fällen ist der Großhandel augenscheinlich für Artikel mit hohem durchschnittlichem Verkaufswert organisiert und fehlt, wenn er Artikel mit niederem durchschnittlichem Verkaufswert verteilt.

Hierbei setzen den durchschnittlichen Verkaufswert herab: der Hand-in-den-Mund-Kauf der Einzelhändler — die Geschäftsanbahnung mit Einzelhändlern, deren jährlicher Bestellungsumfang so gering ist, daß er die Möglichkeit des Verkaufs in gewinnbringenden Mengen ausschließt — zu häufige Besuche des Einzelhandels durch die Großhandelsreisenden — Besuche des Einzelhandels durch die Reisenden zu vieler Großhändler — Verkäufe von Teilpackungen zu Preisen der Normalpackungen — zu geringe Abweichung zwischen den Preisen für Normal- und für Teilpackungen.

## Vorschläge zur Absatzgestaltung.

Sind derart die mit den Waren und den Kunden verbundenen wirtschaftlichen und wirtschaftlich-technischen Probleme dargestellt worden, so bleibt nunmehr übrig, die bereits gemachten konkreten Vorschläge zur Absatzgestaltung eigens zusammenzufassen und sie zu ergänzen.

Allen anderen voran steht der Vorschlag einer eingehenden Beobachtung der Märkte, wie er bei Anführung der Größenentwicklung der märktezugehörigen Unternehmungen als Voraussetzung einer optimalen Einlagerung in die Gesamtwirtschaft und damit einer größtmöglichen Daseinssicherung hingestellt wurde.

In den wirtschaftlichen Problemen selbst Empfehlungen geben zu wollen, hieße das Wesen der Problematik verkennen. Das besterreichbare Ausgewogensein gegeneinander gerichteter Strömungen der Spannungsfelder läßt sich nur in der Verfolgung der Praxis selbst entwickeln.

Hingegen ist es durchaus möglich, Rat in einzelnen Fragen zu erteilen, die die mittelbare Daseinssicherung durch Unterstützung der Abnehmerschaft zum Gegenstande haben. Ist nach den statistischen Ausweisungen gerade einer der besten Unternehmer, das gutsortierte Handelsgeschäft, durch werbenden Maßnahmen eines minder verläßlichen Kunden, des Waren- und Kaufhauses, in seinem Bestande bedroht, so

hat der Großhandel Veranlassung, diesen Einzelhandel in seinen Absatzbestrebungen mit denjenigen Mitteln zu unterstützen, die letzteren infolge seiner geringen Größe gegenüber den Warenhäusern abgehen.

Als derartige Unterstützungsmittel dürften vor anderen zu nennen sein: eine umfassende Marktbeobachtung des letzten Verbrauches, die zumeist mit derjenigen der Verbrauchervorhand als dem zwischen Großhandel und Konsumenten vermittelnden Gliede identisch sein dürfte, eine Beratung in Schaufenster- und Anzeigenwerbung durch Ueberlassen von Stellwänden für diese Fenster, Lieferung von Musterentwürfen für Schaufenster, und sonstige Werbeakte und eine Beratung in der Verkaufseinrichtung. Mit allen diesen Mitteln kann dem gutsortierten Handelsgeschäft der gleiche Ausgang des Wettbewerbes gesichert werden, den das Warenhaus aus eigener Kraft besitzt. (Die Frage des Preises im Wettbewerb bleibt selbstverständlich hiervon unberührt.)



Dritter Abschnitt.

# Die Kostengestaltung.

## Grundcharakter der Kosten.

Soll der Absatzgroßhandel alle vorausgesehenen und auch die unerwarteten Bedarfsstöße der Verbrauchervorhände auffangen, so folgt, daß er sich einer hohen Beanspruchung seiner Verkaufskraft stets gewärtig halten muß. Diese Forderung in die Wirklichkeit des wirtschaftlichen Lebens übertragen lautet: Haltung eines umfänglichen Lagers in übersichtlicher Anordnung und eines großen Personals mit guten Verkaufsfähigkeiten.

Mit der erfolgten Kennzeichnung des Absatzgroßhandels ist bereits das Wesen eines großen Teils der Kosten gegeben und es ist nicht mehr verwunderlich, wenn bei ihrer Aufgliederung die meisten als unveränderliche oder fixe Kosten begegnen:

### Fixe Kosten.

1. Personal-Kosten: Gehälter der Angestellten in Lager, Buchhaltung und Schriftverkehr — Löhne der Handelshilfsarbeiter (Mustermacher, Packer, Führer von Fahrstühlen, Liefer- und Reisendenwagen, Mitfahrer) — Löhne der Wach- und Reinigungskräfte.
2. Sach-Kosten: Unpersönliche Kosten der Absatzwerbung einschließlich Musterung — Kosten der Nachrichtenübermittlung — Kosten des allgemeinen Bürobedarfes — Miete, Reinigung, Beleuchtung und Heizung — Instandhaltung der technischen Anlagen, der Musterkoffer und der Wagen — Ueberwachungskosten für Schreib- und andere Maschinen — Revisionskosten für Lager und Buchhaltung — Beiträge zu Verbänden und Versicherungen — Abschreibung für Gebäude und Einrichtungen — Zinsen des durchschnittlich arbeitenden Kapitals — verschiedene Steuern.

**Proportionale Kosten:**

Kosten der Warenverpackung und -beförderung — verschiedene Steuern.

**Gemischte Kosten (fixe und proportionale):**

Unternehmerlohn — Gehälter der leitenden Angestellten und der Reisenden.

Mit diesem Sachbestande hebt sich der einschlägige Großhandel von der Entwicklungsrichtung vieler anderer Gruppen ab, sucht man doch dort zwecks Vermeidung verlustbringender Leerläufe der Betriebe durch Anpassung der Betriebskapazität an den Bedarf die Kosten in ein möglichst hohes Verhältnis zu dem jeweiligen Beschäftigungsgrade zu setzen, kurzum unveränderliche in proportionale Kosten umzuwandeln.

Ist dieses Abweichen von der allgemeineren Entwicklung sachlich bedingt? Gibt es nicht wenigstens einen teilweisen Anschluß an die Richtungnahme der anderen Wirtschaftsgruppen? Beide Fragen wird man in bejahendem Sinne beantworten dürfen.

## Einige Fragen der Kostenwandlung.

Wenn wir von einigen neueren Versuchen der Warenhäuser wie auch industrieller Betriebe absehen, einen Teil der fixen Sachkosten — Reinigung, Beleuchtung, Heizung und Ueberwachung — in proportionale dadurch überzuführen, daß in verkaufsstillen Zeiten einzelne Raumblöcke aus dem Verkehr genommen werden, so bieten sich allein bei den Personalkosten in hervorragendem Maße die Möglichkeiten einer Wandlung im proportionalen Sinne: durch Anpassung des Personalbestandes verbunden mit Standardisierung der Arbeitsleistung.

Diese Möglichkeiten setzen voraus, daß es arbeitstechnisch gegeben sei, neueintretende Kräfte in ihrer Beschäftigung schnell zu hohem wirtschaftlichem Wirkungsgrad zu führen, und daß es arbeitsphysiologisch möglich sei, die beruflichen Verrichtungen in wissenschaftlicher Weise zu standardisieren.

Mangels dieser Voraussetzungen scheitert der Versuch einer Kostenwandlung in unserem vorliegenden Falle. Jede Fabrik mag unschwer einen Arbeiter für die Drehbank, jedes Warenhaus leicht eine Verkäuferin für Massenartikel anwerben können, denn diese angelernten Tätigkeiten weichen in den verschiedenen Betrieben in geringem Maße voneinander ab und bei genügender Anleitung wird sich in kurzer Zeit ein wirtschaftlich befriedigendes Arbeitsergebnis einstellen.



Hingegen verlangen die Betriebe des Kurzwarengroßhandels, die im Waren- und Kundenkreis durchaus verschieden gelagert sind, ausgelernte Kräfte, denen nicht allein gute Kenntnisse der vielen Waren eignen, sondern die auch dem Großhandelskunden jene differenzierende und ins Einzelne reichende Aufmerksamkeit entgegenbringen, auf die er in besonderem Maße Anspruch erhebt. Derart qualifizierte Kräfte aber kann man nicht an einem Tage entlassen, um sie nach einigen Wochen durch beliebige andere zu ersetzen; denn oft ist die Vollkommenheit der Kundenbehandlung ein bestimmender Grund des Verkaufserfolges, und diese Vollkommenheit kann gleich der Warenkenntnis nur in längeren Zeiträumen erlangt werden.

Ist der Personalstand aus genannten Gründen verhältnismäßig unbeweglich, so bleibt andererseits auch die Standardisierung der Arbeitsleistung versagt. Drei Gründe ragen hervor: Wo der „Dienst am Kunden" einen so großen Anteil am Verkaufsgange hat, ist es unmöglich, diesen Gang in seinem zeitlichen Ablauf regeln zu wollen, da ja der Leistungswille des Verkaufspersonals erst durch den Kaufwillen des Interessenten sichtbar ausgelöst wird und somit für seine Aktivität oder Inaktivität nicht eigenverantwortlich zu sprechen ist.

Aber auch für die technischen Vorgänge am Lager — Auspackung und Hereinnahme, Herausnahme und Verpackung der Waren — einschließlich ihrer Kontrollmaßnahmen erscheint eine derartige Regelung unangebracht wegen des ständigen Flusses des Warenkreises und wegen der verschiedenen Größen und Gewichte der Normal- wie auch der Teilpackungen u. a. m.

Schließlich würden die Kosten einwandfreier Leistungsbeobachtung für Hunderte Artikel in Mißverhältnis zum Erfolg treten, was nur zu vermeiden wäre, wenn die Hersteller selbst Standards für Bewegungsvorgänge ihrer Waren lieferten. Da letzteres nur vereinzelt geschieht, so bleibt eine derartige Standardisierung im Kurzwarengroßhandel ausgeschlossen.

Die Unmöglichkeit einer Standardisierung wird weiter daraus gefolgert, daß die standardmäßge Beurteilung von Leistungen ein Einarbeiten und ein Eingearbeitetbleiben auf diese Standards voraussetzt. Wo aber, wie vorliegend, der Warenkreis in ständigem Fließen begriffen ist und die Beschäftigten bald in diesem und bald in jenem Warensektor eingesetzt werden — ein innerbetriebliches Ausgleichsverfahren zur Folgeneinschränkung der Unbeweglichkeit des Personalstandes —, da ist die Anwendung von Standards unmöglich, weil das Eingearbeitetsein als Voraussetzung fehlt. Gleiches gilt für die Neben-

arbeiten, da auch hier die Möglichkeit rationaler Arbeitsschulung und zeitlicher Begrenzung fehlt.

Möchte scheinen, daß die Umordnung des Personals zwischen den Warensektoren dadurch unnötig wird, daß innerhalb der Sektoren die Artikelkompensation zwecks Beschäftigungsausgleich gesucht wird, so ist hinzuweisen, daß dieser Versuch an dem stoßweisen Auftreten von Bedarf und Saisoneinfluß scheitert.

Sind Verkaufs- und Lagerkräfte von der Leistungsstandardisierung ausgeschlossen, so nicht die in Buchhaltung und Verwaltung Beschäftigten. Funktionentrennung (eine Abhängige der Betriebsgröße!) und Normung der Geschäftsvorfälle vorausgesetzt, lassen sich Buchung, Rechnungstellung und Schriftverkehr durchaus standardisieren.

Ist Kostenwandlung nur in geringem Umfange möglich, so bleiben zwecks vollendeter Kostennutzung auf der Personalseite das erwähnte Clearing, in welchem die Sektoren Kräfte austauschen oder in sich zu wechselnden Arbeiten einsetzen, und auf der Warenseite die Auffüllung des Angebotes mit kompensierenden Artikeln.

## Kostengestaltung.

Bezüglich des Verhältnisses der Unkosten zum Umsatz erweist sich der Kurzwarengroßhandel als Träger der höchsten Kostensätze im gesamten Textilgroßhandel. Verteilen sich die Unkosten seiner einzelnen Größenklassen wie folgt:

**Gesamtunkosten in vom Hundert des Umsatzes [1])**
(1926)

| In v. Hundert des Umsatzes | Zahl der Unternehmungen mit Umsätzen bis 500 t | 1000 t | 2000 t | darüber |
|---|---|---|---|---|
| 1—5 | — | — | — | 1 |
| 6—10 | 1 | 1 | — | — |
| 11—15 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 16—25 | 5 | 5 | 10 | 10 |
| 26—30 | — | 2 | — | 1 |
| über 30 | 1 | 1 | 2 | 1 |

so stand er den anderen Textilhandelszweigen in folgendem Verhältnis gegenüber:

[1]) Die nachfolgenden Statistiken sind den Grundlagen der Handels-Enquête, Seite 376 ff., entnommen.



**Gesamtunkosten in v. Hundert des Umsatzes**
(1913)

| Großhandel mit | aller Größenklassen im Durchschnitt |
|---|---|
| Kurzwaren | 12,6 |
| Baumwollwaren | 8,8 |
| Damenstoffen | 9,9 |
| Herrenstoffen | 9,3 |

Als Träger der höchsten Kostensätze im gesamten Textilgroßhandel erweist er sich ferner in Bezug auf das Verhältnis der Lohn- und Gehaltskosten zum Umsatz. Verteilen sich diese in seinen Größenklassen wie folgt:

**Lohn- und Gehaltskosten in vom Hundert des Umsatzes**
(1926)

| In v. Hundert des Umsatzes | Zahl der Unternehmungen mit Umsätzen bis 500 t | 1000 t | 2000 t |
|---|---|---|---|
| 1—5 | 2 | 3 | 2 |
| 6—10 | 2 | 1 | 2 |
| 11—15 | 3 | 4 | 6 |
| 16—20 | 1 | 3 | 4 |

so stand er den anderen Textilhandelszweigen in folgendem Verhältnis gegenüber:

**Lohn- und Gehaltskosten in vom Hundert des Umsatzes**
(1913)

| | |
|---|---|
| Kurzwaren | 7,8 |
| Baumwollwaren | 3,6 |
| Damenstoffen | 5,7 |
| Herrenstoffen | 5,2 |

Deuten wir diese Verhältnisse, so ist zu sagen, daß der Kurzwarengroßhandel im Durchschnitt beträchtlich höhere Unkosten aufweise als die anderen Textilhandelszweige, weil die Vielzahl seiner Waren wie auch der Marktglieder die Verfügungen der Beschaffung und des Absatzes wie auch die Lagerung arbeitsraubender gestalte, als bei seinen Vergleichsgegnern.

Weiterhin ist zu sagen, daß die Gesamtunkosten sich durchschnittlich für alle Größenklassen zwischen 16 und 25 v. Hundert des Umsatzes bewegen, daß der Anteil der Löhne und Gehälter an diesen Unkosten sich auf etwa 50—60 v. Hundert belaufe und daß der Anteil der Löhne und Gehälter an den Gesamtunkosten sich schließlich für alle Textilzweige ungefähr gleich stelle, letztens aber eine eindeutige Richtungnahme der Kosten hinsichtlich der Umsatzentwicklung sich nicht feststellen lasse.

Erweitern wir nunmehr die bereits gewonnenen Einblicke in die Kosten mittels amerikanischer Aufzeichnungen, so sei bezüglich des Verhältnisses zwischen Schnittwaren- und Kurzwarengroßhandel auf frühere Feststellungen nochmals hingewiesen.

Die Gestaltung der Unkosten im nordamerikanischen Schnittwarengroßhandel ist folgende[1]) (wobei es keines Hinweises bedarf, daß die Beziehung der Kosten ausschließlich auf den Verkaufsumfang nicht in allen Fällen dem Charakter der einzelnen Kosten entspricht):

**Handlungsunkosten nach dem jährlichen Verkaufsumfang.**
(in v. Hundert des Nettoverkaufes)

| Kostengruppen | Verkaufsumfang unter 1 Mill. $ | ab 1 Mill. $ |
|---|---|---|
| Gehälter des Verkaufspersonals | 6,00 | 5,30 |
| Reklame | 0,09 | 0,16 |
| Sonstige Verkaufsunkosten | 0,11 | 0,17 |
| Gesamte direkte Verkaufsunkosten | 6,20 | 5,63 |
| Löhne des Versandpersonals | 0,80 | 0,80 |
| Verpackung und Fracht | 0,31 | 0,26 |
| Gesamte Lagerhausunkosten | 1,11 | 1,06 |
| Gehälter der leitende und Büroangestellten | 3,30 | 2,20 |
| Bürobedarf, Porto, Telefon | 0,29 | 0,33 |
| Miete, Beleuchtung | 0,90 | 0,80 |
| Versicherung, Steuern | 0,75 | 0,67 |
| Sonstige Generalunkosten | 0,98 | 0,87 |
| Verluste durch schlechte Schuldner | 1,10 | 0,90 |
| Gesamte Verwaltungs- und Generalunkosten | 7,32 | 5,77 |
| Reparaturen und Abschreibungen | 0,17 | 0,13 |
| Zinsen | 2,90 | 2,70 |
| Gesamte sonstige Lasten | 3,07 | 2,83 |
| Gesamtausgaben | 17,70 | 15,30 |

[1]) Thesing, Rationalisierungsbestrebungen in der Warenverteilung der Vereinigten Staaten. Mitt. d. Industrie- u. Handelskammer zu Berlin, Jahrg. 1928, S. 260 ff.



**Einkaufskosten und Gewinn.**

| | Verkaufsumfang unter 1 Mill. $ | über 1 Mill. $ |
|---|---|---|
| Einkaufskosten | 82,00 % | 82,90 % |
| Gewinn | 0,30 % | 1,80 % |

**Handlungsunkosten nach dem jährlichen Umschlag**
in v. Hundert des Nettoverkaufs)

| Kostengruppen: | Umschlag unter 3,0 | 3,0—3,9 | 4 u. häufiger |
|---|---|---|---|
| Gehälter des Verkaufspersonals | 6,10 | 5,30 | 5,80 |
| Löhne des Versandpersonals | 0,80 | 1,00 | 0,60 |
| Gehälter der leitenden und Büroangestellten | 3,80 | 2,50 | 2,10 |
| Miete | 0,70 | 0,80 | 0,50 |
| Zinsen für eigenes oder geborgtes Kapital | 3,30 | 2,80 | 2,20 |
| Gesamtausgaben | 18,20 | 16,30 | 15,10 |

**Einkaufskosten und Gewinn.**

| | Umschlag unter 3,0 | 3,0—3,9 | 4 u. häufiger |
|---|---|---|---|
| Einkaufskosten | 81,80 | 82,20 | 83,40 |
| Gewinn | 0,00 | 1,50 | 1,50 |

Diese Aufzeichnungen liefern folgende Erkenntnis: Mit wachsendem Umsatz und beschleunigtem Umschlag sinken die Kosten und steigt der Gewinn, kehren aber auch die Kosten der Beschaffung und des Absatzes von einer nicht näher erfaßten Schwelle an in Gegenrichtung um. Während erstere Bewegungen von den gewöhnlichen Erfahrungen bestätigt werden, verwundert letztere und wird zunächst durch eine nicht genügende Unterteilung der Statistik erklärt. Diese kennt im vorliegenden Fall nur eine einzige Caesur der Größenordnung an der Grenze der ersten Dollarmillion — eine notwendigerweise Fehlschlüssen zugängliche Aufgliederung angesichts der Tatsache, daß Unternehmungen bis zum Fünffachen dieser Umsatzsumme bekannt sind.

Wie für den Verkauf, so wird man daher auch für den Einkauf fallende Tendenz annehmen können, die aber von einer Schwelle an in Gegenbewegung aus dem Grunde umkehrt, daß der jenseits des betrieblichen

Optimums liegende Umsatz entweder auf einer Verbreiterung des Warenangebotes gegründet ist, die den Bezug in vorteilhaftesten Mengen und auf dem vorteilhaftesten Wege ausschließt, oder aber zum Ausgleich der „Bedarfsspitzen" in Zeiten lebhaften Geschäftsganges die Hereinnahme auch minder vorteilhafter Angebote nötig macht.

Mit wachsendem Umsatz und beschleunigtem Umschlag fallen die Gehälter des Verkaufspersonals bis zu einer Schwelle, von der ab sie in Gegenbewegung übergehen; hingegen fallen die Gehälter der leitenden und Büroangestellten mit wachsendem Umsatz und beschleunigtem Umschlag ohne Richtungsänderung. Wiederum bestätigt die allgemeine Erfahrung die Angaben der Statistik: Ein häufigerer Umschlag setzt eine dichtere Werbe- und Abschlußtätigkeit des Verkaufspersonals voraus; diese Verdichtung aber erreicht bei einem gegebenen Beschäftigtenstand einmal eine Grenze, jenseits derer eine weitere Steigerung nur mittels einer Erweiterung des Verkaufspersonals erzielt werden kann. Anders bei der Verwaltungstätigkeit der leitenden und Büroangestellten. Hier ruft der Uebergang zur Großverwaltung erst die Möglichkeit hervor, größere Einsparungen mittels der auf Massenleistungen entwickelten technischen Hilfsmittel zu erreichen.

In der Position „Löhne und Gehälter" liegt endlich der Schlüssel für die Richtungnahme der Gesamtkosten, da sie die entscheidende, umfänglichste Kostengröße ist. Hierbei kompensieren schließlich die Bewegungen der Verkaufs-Unkosten und der Verwaltungs- und General-Unkosten einander.

## Elektive Kostenzurechnung.

Erweisen sich die Kosten in umfänglicher Weise einerseits als unveränderlich und andererseits als funktional unverteilbar, da sich das Großhandeln nicht unmittelbar in meßbar funktionelle Einzeltätigkeiten unterteilen läßt, so fehlt es nicht an Bemühungen, dieses Kostengebäude dem einsichtbegehrenden Blick der Führung zugänglicher und schlußfähiger zu gestalten, ist es doch — um nur ein hervorragendes Beispiel unter mehreren zu nennen — unmöglich, zwischen einträglichen und verlustbringenden Artikeln rational zu scheiden, wenn nicht die Handlungsunkosten jedes einzelnen gesondert berechnet werden können.

Freilich begegnen diesen Versuchen mannigfache praktische Schwierigkeiten und auch grundsätzliche Bedenken. Zur besseren Anschauung der genannten Bemühungen wie auch ihrer Hindernisse mögen einige Vorschläge folgen, die ein süddeutscher Industrieller zu Anfang dieses Jahres an die Oeffentlichkeit gelangen ließ.[1])

[1]) R. C. Gütermann, „Herr Grossist, wie kalkulieren Sie?" Vertreterrundschreiben.



Ausgehend von der Feststellung, daß die Buchhaltung einfach alle Unkostenstellen zusammenzähle und aus dieser Summe den Hundertsatz der Unkosten am Gesamtumsatz ohne Berücksichtigung der Tatsache, daß eine Artikelgruppe ein Vielfaches der Aufwendungen einer anderen erfordern könne, ermittle, und von der weiteren Feststellung, daß dem entgegen die Verkaufskalkulation durchaus nicht so schematisch nach einem einzigen Unkostensatz verfahre, beantwortet er die Frage nach den richtigen Zuschlägen für jede Artikelgruppe wie folgt:

Lagerverwaltungskosten. Die Gehälter und Löhne der Angestellten (bezw. der entsprechende Anteil), denen die Verwaltung des Lagers und alle damit zusammenhängenden Arbeiten obliegen, werden für ein Jahr festgestellt. Hierzu kommen der Verbrauch von Materialien für die Lagerung sowie die Abnutzung von Geräten. Die Summe mal 100 geteilt durch den Jahresumsatz in diesem Artikel ergibt den Prozentsatz für Lager- und Verwaltungskosten, der eingerechnet werden muß.

Lagerraumkosten. Alle Unkosten des Gesamtgebäudes als solchen, wie Instandhaltung, Heizung, Reinigung, Beleuchtung, ferner bei Eigentumsgebäuden die Amortisation und Hypothekenzinsen, bei Mietgebäuden der Mietzins, auf dem Gebäude lastende Steuern usw., werden für ein Jahr festgestellt.

Sodann ist zu ermitteln, wieviel Quadratmeter Arbeit- und Lagerraum zur Verfügung stehen, und damit ist festgestellt, wie hoch die Miete per 1 Quadratmeter anzusetzen ist. Diese Arbeit ist einmal für alle Artikel zu machen. Nunmehr ist festzustellen, wieviel Quadratmeter das Lager des zu berechnenden Artikels durchschnittlich in Anspruch nimmt. Das Verhältnis der Miete für den Lagerraum zu dem Jahresumsatz in dem Artikel ergibt den erforderlichen Zuschlag für Lagerraumkosten.

Versandspesen. Unschwer ist festzustellen, welche Kosten an Löhnen, an Packmaterialien, an Frankatur bei dem Artikel durchschnittlich entstehen, und zwar umgerechnet auf 100 Mark Warenpreis. Dieser Betrag stellt den einzurechnenden Faktor Versandspesen dar.

Reisespesen. Etwas schwieriger ist die Feststellung, welche Reisespesen auf einen bestimmten Artikel entfallen. Zunächst sind die Reisekosten insgesamt zu ermitteln, und zwar getrennt nach den Kosten der Reisenden selbst und denen der Musterkoffer. Sodann ist durch Zeitstudien festzustellen, wieviel Prozent seiner produktiven Arbeitszeit der Reisende durchschnittlich für jeden Artikel, also auch für den zu berechnenden, aufwendet. Dieser Prozentsatz, von den Jahresreisekosten errechnet, ergibt den Betrag für Reisespesen, der auf den Artikel entfällt.

Alsdann wird festgestellt, welchen Teil der Artikel von den gesamten Mustern, die der Reisende mitführt, einnimmt, und so sein Anteil an den

Musterkofferspesen ermittelt. Die Summe im Verhältnis zum Gesamtumsatz in dem Artikel (also einschließlich der Verkäufe, die ohne Zutun des Reisenden erzielt werden) ergibt den prozentualen Satz, der für Reisespesen einzusetzen ist. Erhält der Reisende eine Verkaufsprovision, so ist diese einzurechnen.

Reklamespesen. Wird für einzelne Artikel eine besondere Reklame gemacht oder werden die Artikel einzeln aufgeführt, wie z. B. in Katalogen, so sind die Kosten auch für jede Artikelgruppe getrennt zu ermitteln und in der Kalkulation entsprechend zu belasten. Werbemaßnahmen für die Firma als solche gehen zu Lasten der „allgemeinen Unkosten".

Kapitalaufwand. Das Lager, welches der Grossist dauernd oder vorrübergehend in den einzelnen Artikeln unterhalten muß, ist für jeden Artikel verschieden groß im Verhältnis zum Gesamtumsatz in dem betreffenden Artikel. Um dies kalkulationsmäßig zu erfassen, ist der durchschnittliche, im Lager investierte Betrag festzustellen und nun zunächst zu sehen, wie oft dieser Betrag im Jahre umgesetzt wird. Wird das Lager einmal im Jahre umgesetzt, so ist für Kapitalaufwand z. B. 8 % einzusetzen. Wird es zweimal umgesetzt, 4 % usw.

Sind die Außenstände bei der Kundschaft für alle Artikel etwa gleich, so findet die Verzinsung des hierfür erforderlichen Kapitals ihre Berücksichtigung unter „Verdienst". Ist aber bei einem bestimmten Artikel mit längerem Zahlungsziel zu rechnen als dem normalen, so ist für jeden Monat länger 1 % in der Kalkulation einzusetzen.

Lagerhüter- und Entwendungskosten. Es ist festzustellen, welcher Verlust bei jedem Artikel durchschnittlich im Jahre dadurch entsteht, daß ein Teil der Lagerware aus der Mode kommt und zu Unterpreisen abgestoßen oder ausverkauft werden muß, ferner welche Summen etwa erfahrungsgemäß durch Entwendungen verloren gehen. Dieser Betrag im Verhältnis zum Gesamtumsatz in dem Artikel ist unter „Lagerhüter" in der Kalkulation zu berücksichtigen.

Allgemeine Unkosten. Alle Unkosten des Geschäfts, die nicht auf die einzelnen Artikel umgelegt werden können, fallen unter „allgemeine Unkosten". Hierzu gehören u. a. die Gehälter des Verkaufs-, Einkaufs- und Lohnbüros, der Buchhaltung usw., die Raummiete für diese Büros, Porto, Steuern, Büromaterialien, Verbandsbeiträge, allgemeine Reklame, Pensionen usw. Der Prozentsatz zum Gesamtumsatz des Unternehmens ist auch der in der Kalkulation unter „allgemeine Unkosten" zu berechnende Satz.

Verdienst. Aus dem Verhältnis des investierten Kapitals zum Gesamtumsatz ergibt es sich, ob hier ein höherer oder niedrigerer Satz als angemessen bezeichnet werden kann. Jedenfalls soll der Verdienst die Verzinsung des investierten Kapitals, soweit noch nicht unter „Kapitalaufwand" berücksichtigt, und gleichzeitig den Unternehmergewinn erbringen. Der Prozentsatz für Verdienst ist für alle Artikel in gleicher Höhe zu nehmen.



Der Zurechnungsvorschlag enthält weiterhin noch einige Angaben über den Einkaufspreis, über Skonten, Rabatte und Umsatzsteuern, die aber insgesamt wegen ihres unproblematischen Charakters im Rahmen dieser Arbeit unberücksichtigt gelassen werden dürfen. Hingegen scheint es von umso größerem Gewinne zu sein, die näher angeführten Teile des Vorschlages unter dem ihnen zugrundegelegten Gesichtspunkt der Rationalität einer Würdigung zu unterziehen.

Darf man zunächst grundsätzlich damit einverstanden sein, daß die Unterscheidung von festen und proportionalen Kosten wegen der besonderen Lage des Absatzgroßhandels — hoher Grad der Arbeitsbereitschaft und weitreichende Unmöglichkeit der Arbeitsstandardisierung — unbeachtet gelassen wird, so bietet doch gerade vom Standpunkte unbedingter Vernunftgemäßheit aus der Vorschlag noch manche Möglichkeiten der Vervollkommnung.

Wenn bei den Kosten der Lagerverwaltung gesagt ist, daß die Summe aus Lagerlöhnen und Gehältern, Materialverbrauch und Geräteabnützung am Lager nur durch den Jahresumsatz in einem Artikel geteilt zu werden brauche, um derart den Prozentanteil dieses Artikels an den Lagerverwaltungskosten zu errechnen, so übersieht u. E. der Vorschlag die Tatsache, daß unter den Hunderten von Artikeln eines Großhandelshauses die wirklichen Aufwendungen für die Lagerverwaltung mancher Artikel weit unter einem rechnungsmäßig gefundenen Durchschnitt, für andere wiederum weit darüber liegen, entsprechend den besonderen Eigenschaften der einzelnen Artikel.

Waren hohen spezifischen Gewichtes und kleiner Normalpackungen werden bei ihrer Bewegung im Lager im allgemeinen größere Aufwendungen an Zeit und Kraft, somit auch an Kosten erfordern, als Waren entgegengesetzter Artung. Desgleichen werden Artikel geringerer Dauerhaftigkeit und starken modischen Gepräges eine öftere Lagerkontrolle und damit höhere Lagerverwaltungskosten erforderlich erscheinen lassen. Vom Standpunkte der Rationalität aus müßte daher der Jahresumsatz eines Artikels noch mit einem, dem jeweiligen besonderen Aufwandsgrade entsprechenden Berichtigungsfaktor multipliziert werden, um auf die wahren Kosten der genannten Art eines Artikels zu gelangen.

Ein ähnlicher Einwand gilt den Lagerraumkosten. Hier verkennt der Vorschlag, daß ein Artikel nicht allein soundsoviele Quadratmeter des Gesamtlagers einnimmt, sondern daß er darüber hinaus einen Teil eines

niedrigeren oder höheren Stockwerkes, einen gut oder aber einen schlecht beleuchteten, einen mehr oder einen minder geheizten Raum einnimmt. Ist dieses „niedriger“ und „höher“, dieses „gut“ oder „schlecht“, von der Betriebsleitung gewollt, so kann man rationalerweise den einzelnen besonders gelagerten Artikel nicht auf der Grundlage eines rechnungsmäßigen Durchschnitts aller Lagerraumkosten belasten.

Auch hier wird wiederum dem Umsatz eines Artikels als dem Ausgang seiner Belastung mit den genannten Kosten ein Berichtigungsfaktor beigegeben werden müssen, der der qualitativen Gestaltung der einzelnen Raumblöcke Rechnung trägt. Beispielshalber sei hier allein daran erinnert, welche hochwertigen Vorführungsräume im allgemeinen den stark modischen Artikeln vorbhalten werden: genügend große Auslagetische und -ständer, um sie in übersichtlicher und gefälliger Weise zeigen zu können; vollkommenste Beleuchtung mit echtem oder künstlichem Tageslicht, um sie auch wirklich „in bestem Lichte“ erscheinen zu lassen; endlich sei im Gegensatz zu diesem erinnert, welche geringwertigen Räume in der Regel den stapelartigen Massenartikeln angewiesen werden können, da ihre Absatzverhandlungen nicht von einem derartigen Umfang an gütemäßigen Erwägungen begleitet zu sein pflegen.

Zu dem Vorschlag betreffs der Versandspesen sind keine Erwägungen zu machen. Vielmehr genügt der Hinweis, daß die einer Durchführung des Vorschlages begegnenden Schwierigkeiten mit dem Uebergang von Normal- zu Teilpackungen der Artikel stark steigen dürften.

Hingegen bedarf der weitere Vorschlag betreffs der Reisespesen wiederum eines grundsätzlichen Einwandes. Verkennt er auch nicht die allgemeinen Schwierigkeiten, so doch anscheinend die besonderen der Einführung eines neuen Artikels in den Markt. Man darf wohl sagen, daß der Vorschlagende hier wie auch an allen anderen Stellen zu sehr aus dem Sehwinkel des industriellen Betriebes heraus an die Beantwortung der Kostenverteilungsfrage herantritt, und für den vorliegenden Fall annimmt, daß die reklamemäßige Werbung den Markt bereits genügend vorbereitet habe und dem Reisenden nurmehr übrig bleibe, auch dem neuen Artikel eine durchschnittliche Arbeitszeit und Aufmerksamkeit zuzuwenden — eine für den Großhandel aus bereits bekannten Gründen ungerechtfertigte Annahme.

Aber wenn man selbst bereit wäre, jedem neu einzuführenden Artikel eine Vorgabe bis zur Erreichung seines Werbungsstandards zu schenken, und man diese Vorgabe auf einem besonderen Werbungskonto „Neueinführung“ verbuchen wollte, das sich einem allgemeineren Reklamekonto in der Jahresrechnung anschlösse, so würde doch die dauernde Fluktuation der Artikel unter dem Einfluß der verschiedenen Absatzfaktoren, vor allem



der Mode, die Unruhe, die Unvorhersehbarkeit der Größe dieses Sonderkontos zu einem Maße anwachsen lassen, das eine rationale Verteilung seiner Last unmöglich machte. Das Ziel einer vernunftgemäßen Aufbürdung der Reisekosten auf die einzelnen Artikel erscheint somit im Großhandel als unerreichbar.

Die Vorschläge betreffend den Kapitalaufwand und die Lagerhüter- und Entwendungskosten bedürfen keiner anderen Ergänzung als des Hinweises der aus Vielzahl, Eigenart und Fluktuation der Artikel herrührenden Steigerung der mit ihrer Durchführung verbundenen Bemühungen. Desgleichen mag dem Vorschlage betreffs der allgemeinen Unkosten keine Ergänzung gegeben werden können, da er lediglich die restlichen Unkosten zur Zusammenfassung bringen will, — wobei es zweifellos eine Frage der Betriebsgröße ist, ob die Gehälter im Verkauf am Lager und Einkauf sich auf die einzelnen Warengruppen verteilen lassen oder nicht!

Hingegen bedarf der Vorschlag bezüglich des Verdienstes wiederum einer Einwendung. Wenn gesagt wird, daß der Prozentsatz für Verdienst bei allen Artikeln in gleicher Höhe zu nehmen sei, so müßte daraus in rationalem Rückschluß folgen, daß auch die mit der Verkaufsleitung der einzelnen Artikel verbundenen Bemühungen einander gleich seien. Wie die Erfahrung lehrt, trifft diese Annahme jedoch niemals zu. Artikel mit geringerer Gewinnspanne erfordern zweifellos eine viel stärkere Aufmerksamkeit der Leitung hinsichtlich Beschaffung, Lagerung und Absatz als andere höherer Spanne. In gleicher Weise beanspruchen die modischen Artikel einen überdurchschnittlichen Aufwand an Aufmerksamkeit. Rationalerweise muß also der Verdienstzuschlag auf die einzelnen Artikel die zugehörigen Bemühungen der Leitung in ihrem besonderen Grade jeweils berücksichtigen.

## Vorschläge zur Kostengestaltung.

Es wurde bereits gezeigt, daß aus dem Grunde einer vernunftgemäßen Beantwortung der Frage nach der Einträglichkeit eines Artikels eine funktionelle Kostenaufteilung so weit als irgend möglich statthaben müsse. Weiter wurde statistisch belegt, daß es ein betriebliches Optimum gäbe, jenseits dessen eine Erweiterung des Geschäftsumfanges von einer Senkung der Kapitalverzinsung gefolgt sei; somit ist dieses Optimum durch kostenbezügliche Beobachtung der Betriebsentwicklung zu ermitteln und anzustreben, wobei der zwischenbetriebliche Kostenvergleich wegen seiner größeren Erkenntnisquellen wertvolle Dienste leisten dürfte.

# Quellenangabe.


### 1. Einzelne Abhandlungen.

Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen in der deutschen Wirtschaft: „Die Grundlagen der Handelsenquête", Verhandlungen und Berichte der 9. Gruppe des III. Unterausschusses. Berlin 1929.

Findeisen, F., Die Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomik der Betriebe. Berlin 1924.

— Absatztheorie. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Berlin 1925.

Fonck, G., Die Entwicklung der Berliner Textilgroßhandelsverbände. Jur. Diss. Rostock 1924.

Gütermann, R., Herr Grossist, wie kalkulieren Sie? (Vertreterrundschreiben), Gutach, 1929.

Hirsch, J., Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik. 2. Aufl. Tübingen 1925.

Kalveram, W., Rationalisierung der kaufmännischen Betriebsorganisation. In: Strukturwandlungen der deutschen Volkswirtschaft. Berlin 1928.

Lehmann, A., Der deutsche Textilkleinhandel, sein Aufbau und seine Verbände. Wirtschaftswiss. Diss. Frankfurt 1927.

Mahlberg, W., Der Betriebsbegriff und das System der Betriebswirtschaftslehre. In: Grundriß der Betriebswirtschaftslehre Bd. 2. Leipzig 1927.

Mc Niece, Th., Analysis of wholesalers operating costs. In: Harvard Business Review 1928.

Oberparleiter, K., Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels. Berlin 1930.

— Der rationelle Kauf. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 1926.

Seyd, J., Die Entwicklung und Organisation des Textilwarengroßhandels zu Elberfeld. Phil. Diss. Berlin 1922.

Schmalenbach E., Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik. 4. Aufl. Leipzig 1927.

Schriftleitung „Die Textilwoche": Die Einkaufsverbände, Waren- und Kaufhauskonzerne und Filialbetriebe im Textileinzelhandel. Berlin 1927.

Thesing, E., Rationalisierungsbestrebungen in der Warenverteilung der Vereinigten Staaten. In: Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer zu Berlin. 1928.

Tschierschky, K., Kartell und Trust. Berlin 1926.

Weishäunl, M., Zwei Großhandelskartelle der Textilbranche. Phil. Diss. Würzburg 1924.

Wittkowski, A., Damenkonfektion. In: Zeitschr. f. handelswiss. Forschung. 1928.

### 2. Handbücher.

Handbuch der Betriebswirtschaftslehre. 1. Aufl.
Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl.

### 3. ferner Fachzeitschriften,

mündliche und schriftliche Erkundigungen.




# Lebenslauf.

Ich, Martin Alex, evangelischen Bekenntnisses, wurde am 10. November 1902 zu Breslau als Sohn des Prokuristen Max Alex geboren und durchlief den Bildungsgang einer berlinischen Oberrealschule.

Im Oktober 1922 trat ich in die zweijährige Handlungslehre eines textilgewerblichen Großunternehmens des Wuppertales.

Seit November 1924 widmete ich mich dem Studium der Wirtschaftswissenschaften; zunächst an der Handels-Hochschule Berlin, sodann an der Universität Freiburg im Breisgau, an der ich Mitte des Wintersemesters 1929 den staatswissenschaftlichen Doktorgrad erwarb.

Date Due

MSH 04818 DEC 0 71994

NEH

360 Al 2
Alex
Deutsche grosshandel

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
0041444159

END OF
TITLE